

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 338.18.78

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«27» квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»

**на тему «Організаційно-економічне забезпечення розвитку
міжнародної діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УЗ-61М
МАЦЬКО НАДІЯ МИКОЛАЇВНА _____

Науковий керівник: старший викладач кафедри
менеджменту,
к. е. н. КУЗНЕЦОВА К.О. _____

Рецензент: доцент кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. РОЩИНА Н.В.. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
МАЦЬКО НАДІЇ МИКОЛАЇВНІ

1. Тема дисертації: «Організаційно-економічне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)»

науковий керівник дисертації: Кузнєцова К.О., кандидат економічних наук, старший викладач

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: організаційно-економічне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та принципи розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні аспекти розвитку підприємства;
- узагальнити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» на ринку медичного обладнання;
- проаналізувати міжнародну діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» в контексті організаційно-економічного розвитку;
- виявити проблемні аспекти в організаційно-економічному розвитку ТОВ «Поліпромсинтез»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку діяльності підприємства;
- розробити проект вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) система управління міжнародною діяльністю в Україні;
- 2) модель комплексного аналізу ефективності;
- 3) організаційно-економічні заходи міжнародної діяльності підприємства;
- 4) показники міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»;
- 5) оцінка майнового стану ТОВ «Поліпромсинтез»;
- 6) динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Поліпромсинтез»;
- 7) аналіз міжнародних витрат ТОВ «Поліпромсинтез»;
- 8) оцінка рівня рентабельності та ефективності міжнародної діяльності підприємства;
- 9) концепція проекту вдосконалення організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»;
- 10) прогнозні наслідки впровадження запропонованого проекту на підприємстві.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Проблеми організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних виробників медичного обладнання (на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)» у Збірнику наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту «Економічні науки»;
- 2) Тези «Організаційно-економічні аспекти вдосконалення міжнародної діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць учасників IX Всеукр. науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 3) Тези «Підвищення ефективності експортної діяльності промислових підприємств», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку»;

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.02.2017 р.– 31.03.2017 р.	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства	01.04.2017 р. – 31.05.2017 р.	
3.	Аналіз господарської діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»	01.09.2017 р. – 30.10.2017 р.	
4.	Аналіз та оцінка організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»	01.11.2017 р. – 14.12.2017 р.	
5.	Визначення проблемних аспектів в організаційно-економічному забезпеченні міжнародної діяльності підприємства	15.12.2017 р. – 04.01.2018 р.	
6.	Формування програми вдосконалення організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»	05.02.2018 р. – 28.02.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.03.2018 р.– 31.03.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.04.2018 р.– 15.04.2018 р.	

Студент _____ Мацько Н.М.

Науковий керівник дисертації _____ Кузнєцова К.О.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему: «Організаційно-економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)» містить 126 сторінок, 46 таблиць, 20 рисунків, 27 формул. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

Актуальність теми. Організаційно-економічне забезпечення є важливим фактором розвитку міжнародної діяльності підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення міжнародної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління. Ефективна міжнародна діяльність сприяє відтворенню експортно-імпортного потенціалу підприємства, підвищенню конкурентоспроможності товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту. Успішна реалізація зовнішньоекономічної діяльності підприємства може бути досягнута за умови відповідного забезпечення організаційними заходами та економічними ресурсами

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Організаційно-економічне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)».(№ДР 0117U005640) Роль автора полягає в розкритті сутності організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства, його аналізу на підприємстві в умовах міжнародного бізнесу та пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства.

Мета роботи полягає у розробці програми удосконалення організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Завдання роботи включають в себе:

- дослідження теоретичних засад організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства
- дослідження діючої системи організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства та виявлення її недоліків;
- розроблення рекомендацій, щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу, оцінювання та розвитку організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства

У магістерській дисертації було використано такі *методи дослідження*: теоретико-методологічний, статистично-економічний, порівняння, індексний, експертних оцінок, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизація та узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- удосконалено організаційно-економічне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємств з виробництва медичного обладнання шляхом виходу підприємств на європейський ринок обладнання для гідротерапії та покращення його нормативно-правової бази для зміцнення виробничої потужності підприємства;
- дістали подальшого розвитку теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення підприємств в умовах змінності зовнішнього середовища та науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємств.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, міжнародна діяльність підприємства, ефективність, організаційно-економічний розвиток.

ABSTRACT

Master's thesis on the theme: "Organizational and economic support of the international activity of the enterprise (on example, Polypromsyntes LLC)" includes 126 pages, 46 tables, 20 drawings, 27 attachments. The bibliography list consist of 76 items.

Actuality of theme. Organizational and economic support is an important factor in the development of international enterprise activity. In conditions of dynamic changes in the external and internal economic environment, the effective implementation of international activities depends on the coordinated and well-functioning work of the management system. Effective international activity contributes to restoring the export-import potential of the enterprise, increasing the competitiveness of goods in world markets, and building a sound export and import structure. Successful realization of foreign economic activity of the enterprise can be achieved, provided the appropriate provision of organizational measures and economic resources

Relationship of work with scientific programs, plans, themes. The master's thesis for obtaining a master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the plans of scientific researches of the Department of Management on the theme "Organizational and economic support of the development of the international activity of the enterprise (on example, Polypromsintes LLC)". DR 0117U005640) The role of the author is to reveal the essence of organizational and economic support of the international activity of the enterprise, its analysis in the enterprise in the conditions international business and proposals on improving the organizational and economic support of the enterprise.

The purpose of the work is to develop a program for improving the organizational and economic support of the international activity of the enterprise.

Tasks of work include:

- study of the theoretical foundations of organizational and economic support for the development of international enterprise activity
- research of the existing system of organizational and economic provision of international activity of the enterprise and identification of its shortcomings;
- development of recommendations for improvement of organizational and economic support of the international activity of the enterprise.

The object of the research is the organizational and economic support of the international activity of the enterprise

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the analysis, evaluation and development of organizational and economic support of the international activity of the enterprise.

In the master's thesis *the following research methods were used*: theoretical and methodological, statistical-economic, comparison, index, expert evaluations, graphic, econometric and mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization.

The scientific novelty of the research is:

- organizational and economic support for the development of international activities of enterprises for the production of medical equipment has been improved through the introduction of equipment for hydrotherapy into the European market and improvement of its regulatory and legal framework for strengthening the production capacity of the enterprise;
- got the further development of theoretical foundations of organizational and economic support of enterprises in the conditions of changing environment and scientific and methodical approaches to the assessment of the efficiency of international activities of enterprises.

Keywords: organizational and economic support, international activity of the enterprise, efficiency, organizational and economic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	11
1.1. Поняття і принципи розвитку міжнародної діяльності підприємств	11
1.2. Організаційно-економічні аспекти розвитку міжнародної діяльності підприємства.	24
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства.....	28
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОЛІПРОМСИНТЕЗ»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Поліпромсинтез» на ринку медичного обладнання	41
2.2. Міжнародна діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» в контексті організаційно- економічного розвитку	57
2.3. Проблемні аспекти в організаційно-економічному розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»	69
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	79
3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку діяльності підприємства	79
3.2. Розроблення проекту вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства	96
3.3. Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства	107
Висновки до розділу 3.....	115
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120

ВСТУП

Актуальність роботи. Організаційно-економічне забезпечення є важливим фактором розвитку міжнародної діяльності підприємства. В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення міжнародної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління. Ефективна міжнародна діяльність сприяє відтворенню експортно-імпортного потенціалу підприємства, підвищенню конкурентоспроможності товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту. Успішна реалізація зовнішньоекономічної діяльності підприємства може бути досягнута за умови відповідного забезпечення організаційними заходами та економічними ресурсами

Теоретичне і методологічне обґрунтування окремих аспектів формування організаційно-економічного забезпечення саме зовнішньоекономічної діяльності підприємств знайшло відображення у працях таких українських дослідників як Кавас І., Кириченко О., Козак Ю., Пшик-Ковальська О., Передало Х., Фатенок-Ткачук А., Цьомик Ю. та ін. Однак, як свідчить аналіз результатів досліджень, відсутнє комплексне вивчення теоретичних засад організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що говорить про актуальність теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Організаційно-економічне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)». (№ДР 0117U005640) Роль автора полягає в розкритті сутності організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства, його аналізу на підприємстві в умовах міжнародного бізнесу та пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства.

Мета роботи полягає у розробці програми удосконалення організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Перелік завдань роботи:

- розглянути сутність та принципи розвитку міжнародної діяльності підприємства, визначити напрями та організаційно-економічні аспекти розвитку підприємства, узагальнити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» на ринку медичного обладнання, проаналізувати міжнародну діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» в контексті організаційно-економічного розвитку та виявити проблемні аспекти в організаційно-економічному розвитку ТОВ «Поліпромсинтез»;
- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку діяльності підприємства, розробити проект вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічне забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу, оцінювання та розвитку організаційно-економічного забезпечення міжнародної діяльності підприємства.

База дослідження: ТОВ «Поліпромсинтез»

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: теоретико-методологічний, статистично-економічний, порівняння, індексний, експертних оцінок, графічний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизація та узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- удосконалено організаційно-економічне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємств з виробництва медичного обладнання шляхом виходу підприємств на європейський ринок обладнання для гідротерапії та

покращення його нормативно-правової бази для зміцнення виробничої потужності підприємства;

– дістали подальшого розвитку теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення підприємств в умовах змінності зовнішнього середовища та науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємств.

Практична значущість. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра дозволяють дійти висновків, що розроблений проект по розширенню ринків збуту дозволить підвищити ефективність міжнародної діяльності підприємства та збільшити прибуток компанії. Дослідження можуть слугувати базою для практичного застосування для ТОВ «Поліпромсинтез», адже запропонований проект – це нова бізнес-ідея для підприємства, яка, виходячи з результатів досліджень, є рентабельною.

Розроблені в магістерській роботі рекомендації та пропозиції були представлені на розгляд керівництву ТОВ «Поліпромсинтез», де було визнано можливість практичного застосування дослідження (акт впровадження № 5854 від 10.04.2018 р.)

Апробація результатів роботи:

Кузнєцова К. О., Мацько Н. М. «Проблеми організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних виробників медичного обладнання (на прикладі ТОВ «Поліпромсинтез»)». Стаття у Збірнику наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту «Економічні науки»;

Мацько Н. М. «Організаційно-економічні аспекти вдосконалення міжнародної діяльності підприємства». Тези у Збірнику наукових праць учасників IX Всеукр. науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством

Мацько Н. М. «Підвищення ефективності експортної діяльності промислових підприємств». Участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття і принципи розвитку міжнародної діяльності підприємств

Міжнародна діяльність є одним із найважливіших напрямків розвитку підприємництва. Під міжнародною економічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів такої ж діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними, що мають місце як на території України, так і за її межами [1].

Повноцінне функціонування економіки жодної країни не може відбуватися без розвинутої системи зовнішньоекономічних зв'язків. Включення національної економіки в систему світових господарських процесів позитивно впливає на розвиток економіки країни, сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, раціональному використанню природно-сировинних ресурсів, ліквідації дефіциту окремих товарів, а відтак і підвищенню рівня життя населення [2, с. 65].

Зовнішньоекономічна діяльність є складовою частиною всієї роботи більшості підприємств України. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає підприємству нові можливості, такі як використання переваг міжнародної кооперації виробництва і свобода у прийнятті рішень для здійснення своїх виробничих завдань. Міжнародна економічна діяльність є одним із аспектів зовнішньоекономічних зв'язків, а зовнішньоекономічну операцію можна розглядати як структурну одиницю міжнародної економічної діяльності рис. 1.1.

Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності включає розгляд і обґрунтування співіснування різних форм та видів зовнішньоекономічних операцій, визначення змісту й особливостей укладення зовнішньоекономічних договорів (контрактів), а також виконання зобов'язань, що виникають з фінансово-кредитних відносин на зовнішньому ринку. Неможливо надати детальну

характеристику будь-якій зовнішньоекономічній операції без визначення її ефективності для вітчизняного підприємства, яке її здійснює. Засобами, які допомагають визначитися із оцінкою (чи то позитивною, чи то негативною), є маркетингові важелі та прийоми, впровадження яких для аналізу неточної ситуації на зовнішньому ринку дає можливість застосовувати ефективні управлінські рішення й опрацьовувати комплекс заходів, які можуть стати вирішальними при формуванні позитивного іміджу як на внутрішньому (національному), так і на зовнішньому ринку [3,с.201].

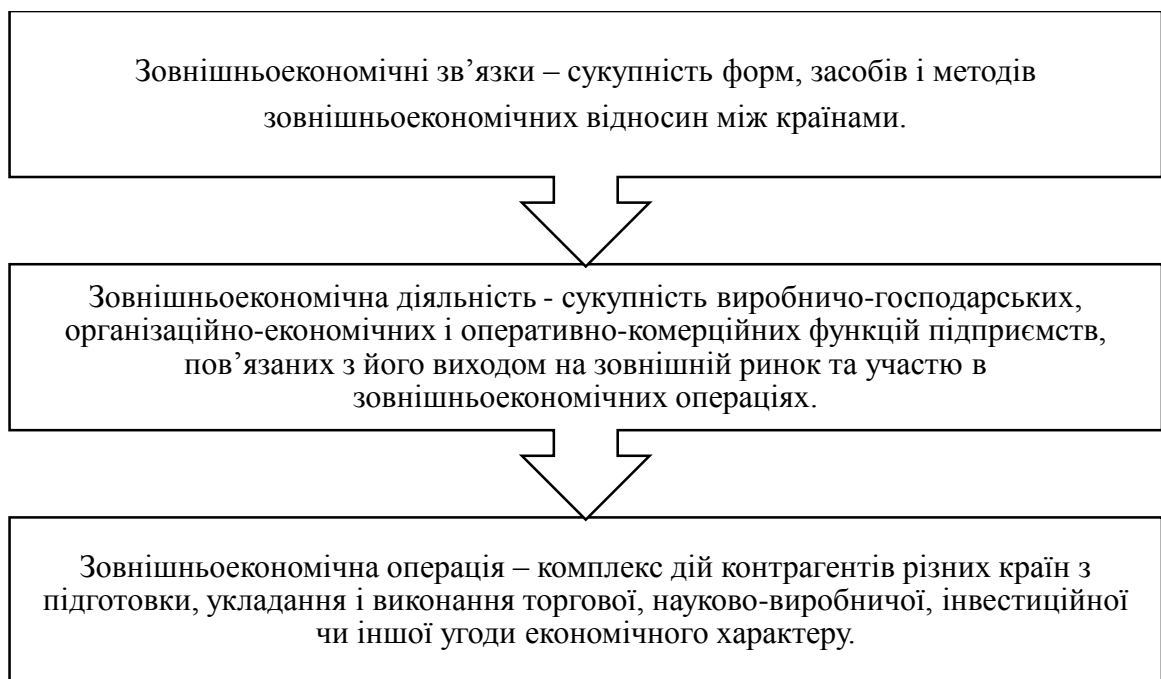


Рис. 1.1. Взаємозв'язок категорій у зовнішньоекономічній сфері

Джерело: [6, с. 32]

Практика здійснення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах відтворюється через зовнішньоекономічні зв'язки суб'єктів господарювання, які, в свою чергу, здійснюються за такими напрямками:

- зовнішня торгівля;
- спільне підприємництво на території України;
- спільне підприємництво за кордоном;
- іноземне підприємництво на території України;

- міжнародні об'єднання та організації;
- консорціуми;
- підрядна співпраця;
- концесії;
- лізинг;
- співробітництво на компенсаційній основі;
- співробітництво на умовах розподілу продукції між партнерами;
- переробка давальницької сировини;
- залучення іноземної робочої сили;
- виробниче кооперування;
- науково-технічна співпраця;
- торгівля ліцензіями й технологією;
- прибережна та прикордонна торгівля;
- торгівля будівельними послугами;
- торгівля транспортними послугами;
- співробітництво в банківській сфері;
- іноземний туризм; співробітництво у вільних економічних зонах;
- інші форми міжнародного економічного співробітництва (біржі, торговельні будинки, асоціації).

На міжнародну діяльність впливає багато зовнішніх факторів, тому її доцільно характеризувати в комплексі системи господарювання, зображеної на рис. 1.2.

Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності включає розгляд і обґрунтування співіснування різних форм та видів зовнішньоекономічних операцій, визначення змісту й особливостей укладення зовнішньоекономічних договорів (контрактів), а також виконання зобов'язань, що виникають з фінансово-кредитних відносин на зовнішньому ринку. Неможливо надати детальну характеристику будь-якій зовнішньоекономічній операції без визначення її ефективності для вітчизняного підприємства, яке її здійснює.

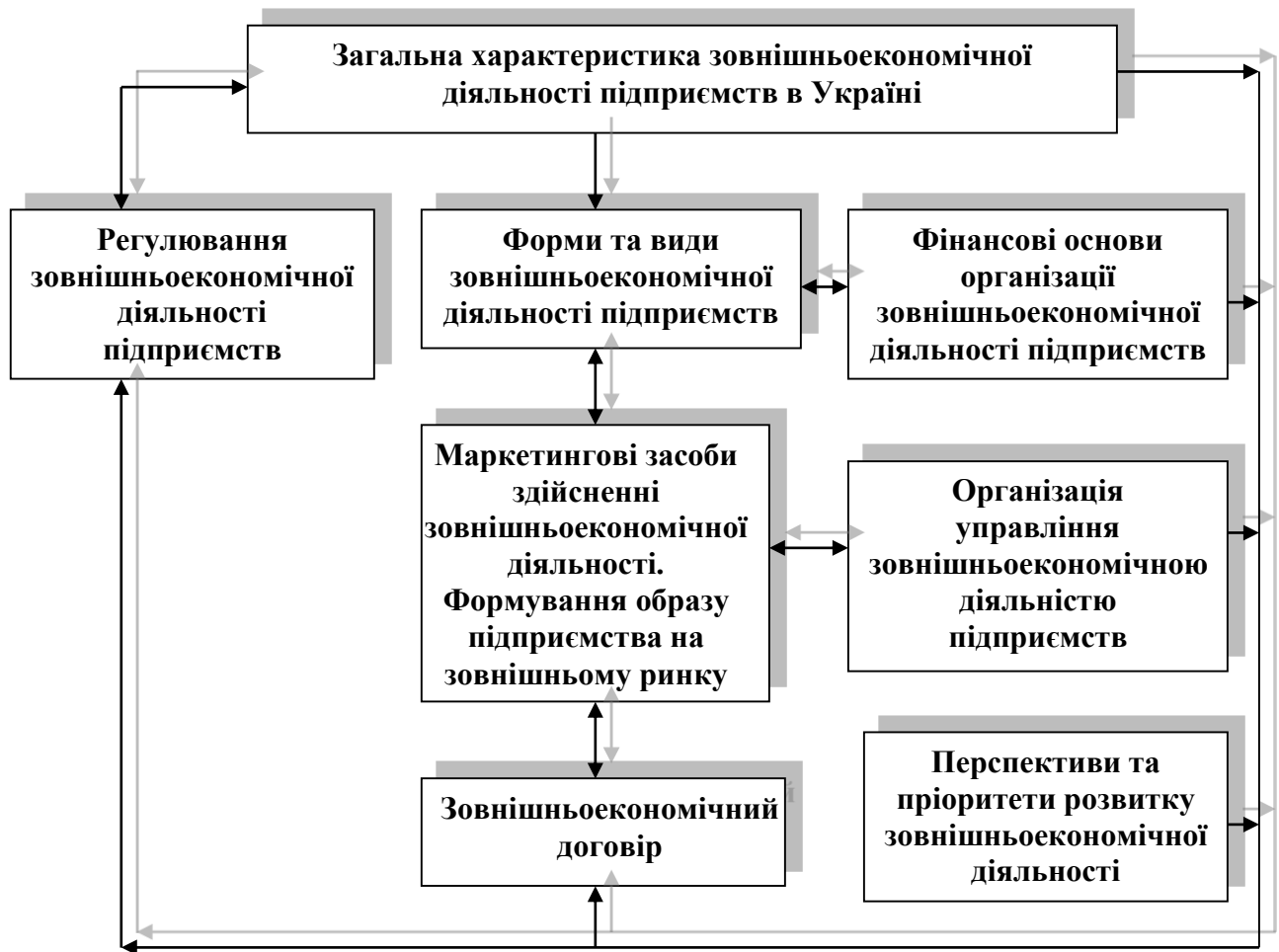


Рис. 1.2. Системний підхід до аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: [7, с.16]

Зовнішньоекономічну діяльність підприємств ототожнюють, передусім, зі здійсненням експортних та імпорتنих торговельних операцій, які можуть мати різні прояви і тенденції. Це і зрозуміло, адже на такі операції припадає майже 80% усіх здійснюваних у зовнішньоекономічній діяльності операцій. У цьому зв'язку слід чітко розрізняти поняття виду та форми зовнішньоекономічних зв'язків, які здійснює підприємство.

Вид зовнішньоекономічних зв'язків — це сукупність зв'язків, об'єднаних однією ознакою, наприклад, напрямком товарного потоку і структурною ознакою. Класифікаційна ознака, пов'язана з напрямком товарного потоку, визначає рух товару (послуги, роботи) з однієї країни в іншу. За цією ознакою зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на: експортні; імпорتنі[8, с.68].

Експорт (експорт товарів) - продаж товарів українськими суб'єктами

зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. При цьому термін реекспорт (реекспорт товарів) означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України.

Імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Експорт (імпорт) капіталу - вивезення за межі України (ввезення з-за меж України) капіталу у будь-якій формі (валютних коштів, продукції, послуг, робіт, прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав) з метою одержання прибутків від виробничої та інших форм господарської діяльності.

Структурна ознака класифікації зовнішньоекономічних зв'язків, зображена на рис. 1.3, визначає їх груповий склад, який відтворює сферу економічних інтересів і основну мету зовнішньоекономічної діяльності як господарюючих одиниць, так і держави в цілому. За цією ознакою зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі, інвестиційні.

Форма зв'язку — це засіб існування певного виду зв'язку, зовнішній прояв (оформлення) сутності будь-якого конкретного зв'язку. До форм зовнішньоекономічних зв'язків відносять торгівлю, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, інформаційний обмін, консалтинг тощо [9,с.115].

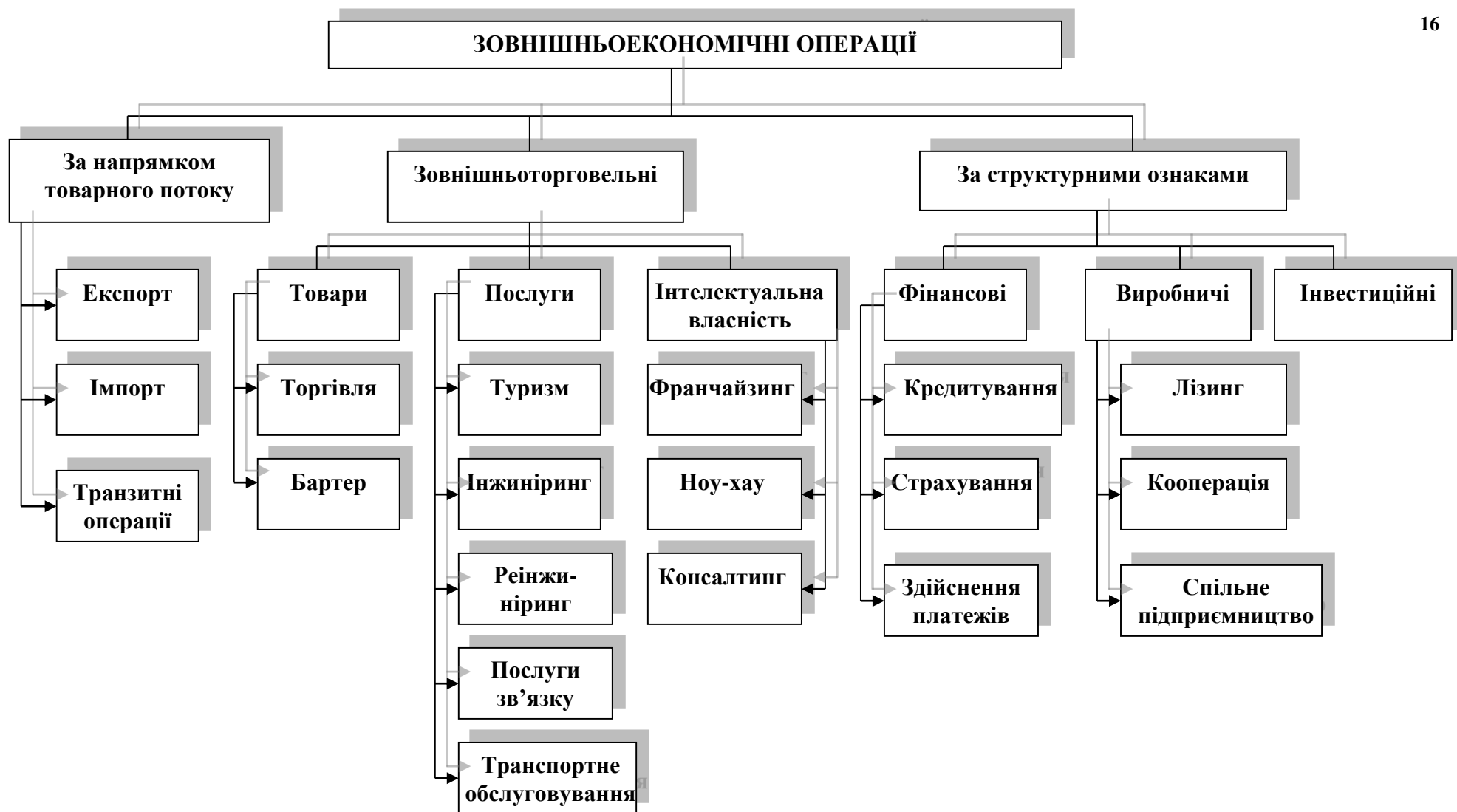


Рис.1.3. Класифікація зовнішньоекономічних операцій у зовнішньоекономічній діяльності
Джерело: [2, с.87]

Спираючись на подану класифікацію зовнішньоекономічних операцій (рис 1.3), детально розглянемо особливості здійснення вітчизняними підприємствами кожної з форм зовнішньоекономічних операцій, визначивши їх специфіку в Україні.

Значне місце в зовнішньоекономічній діяльності посідають зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великим розмаїттям, оскільки вони здійснюються за трьома абсолютно різними напрямками: товарним, наданням послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності [10,с.106]. Це дає підстави зазначити, що саме цей вид здійснення зовнішньоекономічної діяльності є найбільш перспективним для подальшого розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність багатомісцевна: вона об'єднує, здавалося б, несумісні операції, які можна здійснювати і на локальному рівні, не виходячи за межі національних відносин усіх суб'єктів господарювання. Так, консалтингові, туристичні послуги, інжинірингові, реінжинірингові, транспортні операції цілком можливо здійснювати в межах конкретного підприємства (фірми). Але поширення їх і на зовнішньоекономічну сферу дозволяє підвищити загальну ефективність функціонування вітчизняних підприємств в умовах трансформації економіки України в ринкову завдяки особливостям їхньої діяльності.

Принципи розвитку діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин визначають як суттєві, об'єктивні та загальновизнані норми і правила міжнародної господарської взаємодії. Уся сукупність таких принципів поділяється на загальні, специфічні та національні

Загальні принципи світогосподарської взаємодії - це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники міжнародних операцій. І хоча в різноманітних виданнях набір цих принципів може відрізнятися, однак, у кінцевому результаті, вони зводяться до трьох головних -науковість, системність, взаємовигідність.

Науковість міжнародної економічної діяльності означає, насамперед, розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів.

Дотримання цього принципу на практиці управління міжнародними діловими операціями припускає насамперед виявлення організацією попиту і пропозиції на її продукцію за кордоном, рівня цін, співвідношення їх із витратами в країні-експортері та ін. Знання менеджерів підприємств існуючих теорій міжнародної торгівлі допомагає їм уникати значних прорахунків, обґрунтовано прогнозувати зміни на міжнародних ринках. Особливо важливе значення має цей принцип у здійсненні міжнародних фінансових розрахунків, при яких потрібно спиратися на зміни валютних курсів. Сучасна теорія пропонує чимало корисних теоретичних моделей прогнозування валютних курсів. На базі згаданих моделей практика виробила зручні і різноманітні інструменти управління валютними ризиками: операційні, перерахункові (бухгалтерські) і економічні. Використання зазначених та інших інструментів в управлінні міжнародної економічної діяльності — безсумнівна ознака використання принципу науковості.

Системність ЗЕД означає, насамперед, що між окремими її складовими частинами існують міцні взаємозв'язки. Наприклад, необхідно забезпечувати належний взаємозв'язок між всіма статтями контракту: якістю товару, базисними умовами постачання і ціною, валютою ціни, валютою розрахунку і формами платежу, термінами постачань і транспортних умов, предметом контракту та арбітражем і т.д. Системні взаємозв'язки існують і в період між укладанням і виконанням контрактів.

Принцип взаємовигідності ЗЕД на перший погляд є цілком очевидним: кожний партнер міжнародних операцій одержує свій прибуток. Проте дотримуватися цього принципу дуже складно через значну кількість часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, наявності різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами, використання бартерних операцій та ін. Тому дотримання принципу взаємовигідності потребує ретельного аналізу і врахування, розмежування різноманітних потоків прибутків і витрат.

Крім наведених загальних принципів світогосподарської взаємодії, існує багато специфічних принципів, яких також необхідно дотримуватися. Специфічні принципі закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими

для виконання всіма державами, що підписали той або інший акт.

Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин міститься в "Хартії економічних прав і обов'язків держав", прийнятій IV спеціальною сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 р. В зазначеному документі вказано такі принципи:

- суверенітет;
- територіальна цілісність і політична незалежність держав;
- суверенна рівність усіх держав;
- ненапад і невтручання у внутрішні справи;
- взаємна і справедлива вигода;
- мирне співіснування;
- рівноправність і самовизначення народів;
- мирне врегулювання спорів;
- усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку;
- сумлінне виконання міжнародних зобов'язань;
- повага прав людини та основних свобод;
- відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу;
- сприяння міжнародної соціальної справедливості;
- міжнародне співробітництво з метою розвитку;
- вільний доступ до морів і від них для країн, що їх не мають.

Необхідно зазначити, що деякі з перерахованих принципів збігаються з загальними, наприклад: п.5 «взаємна і справедлива вигода».

В інших міжнародних документах принципи вільного пересування фізичних осіб і господарських цінностей розглядаються у розрізі основних галузей міжнародного права. Зокрема, Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ) регламентує такі питання:

- в'їзд фізичних осіб;
- переміщення товарів;
- судноплавство і перевезення вантажів;

- переміщення капіталу;
- придбання власності;
- захист інтелектуальних прав і власності;
- переказ коштів.

Значна частина специфічних принципів діє на регіональному рівні. Для України особливий інтерес мають принципи міжнародної економічної взаємодії у Європейському союзі (ЄС). Вони містяться в так званій Білій книзі (1985 р.) й охоплюють такі питання:

- контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони;
- свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання в будь-якій країні;
- уніфікацію технічних норм і стандартів;
- відкриття споживчих ринків;
- лібералізацію фінансових послуг;
- поступове відкриття ринку інформаційних послуг;
- лібералізацію транспортних послуг;
- створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність;
- усунення фіскальних бар'єрів.

Національні принципи діяльності суб'єктів міжнародної економіки закріплено в законодавчих актах відповідних країн. Оскільки всі країни використовують тією чи іншої мірі механізми державного регулювання ЗЕД, то існує і відповідна правова основа таких дій.

Що стосується міжнародної економічної діяльності українських підприємств, то її принципи закріплені у статті 2 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність". Причому ці принципи охоплюють і діяльність іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні.

В Україні до них відносяться такі принципи:

- принцип суверенітету народу України у здійсненні

зовнішньоекономічної діяльності полягає у виключному праві народу України самостійно і незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами України, а також обов'язки України, неухильно виконувати всі договори та зобов'язання України у сфері міжнародних економічних відносин;

– принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва полягає у праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки, здійснювати їх у будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України, в обов'язку додержувати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України, а також у виключному праві власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі отримані ними результати зовнішньоекономічної діяльності;

– принцип юридичної рівності й недискримінації полягає у рівності перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, в тому числі держави, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, у забороні будь-яких (крім передбачених законом) дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація об'єктів зовнішньоекономічної діяльності (як резидентів, так і нерезидентів) за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;

– принцип верховенства закону полягає у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності лише законами України, забороні застосування підзаконних актів управління місцевих органів влади, якими створюються для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності менш сприятливі умови, ніж ті, що встановлені законами України;

– принцип захисту інтересів суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що Україна як держава забезпечує рівний захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на її території відповідно до законів України, за межами України - відповідно до норм міжнародного права;

– принцип еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при вивозі товарів.

Передумовою успішної діяльності кожного підприємства є добре продумана і чітко визначена функціональна і організаційна структура, а також раціональна система управління як в цілому підприємства, так і зовнішньоекономічного напрямку діяльності.

Організаційна структура підприємства являє собою порівняно стійкі зв'язки між елементами організації.

Управління міжнародною діяльністю підприємства – вплив на процеси підготовки та реалізації зовнішньоекономічних операцій, які орієнтовані на отримання прибутку, підвищення рентабельності за допомогою участі в міжнародному поділі праці [11, с.30].

Управління міжнародною діяльністю підприємства проявляється в наступних функціях менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль.

Планування міжнародної діяльності передбачає розробку плану виробництва і реалізації продукції, що експортується, закупівель продукції, що імпортується, виходу на зовнішній ринок та ін., спільні підприємства, тобто плани, пов'язані з різними аспектами ЗЕД підприємства, які в сукупності становитимуть комплексний план міжнародної діяльності і будуть частиною загального плану діяльності підприємства. Терміни заходів, фінансові витрати на здійснення заходів, відповідальні виконавці повинні бути скоординовані з можливостями, з загальними цілями і завданнями підприємства.

Планування міжнародної діяльності підприємства може бути:

- стратегічним (довгострокове; вищий рівень керівництва);
- тактичним (середньострокове; середній рівень керівництва);
- оперативним (короткострокове; низовий рівень керівництва).

Організація ЗЕД полягає у виборі оптимальної організаційної структури підприємства.

Повноваження – право використовувати ресурси організації для виконання покладеної відповідальності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керівництво повинно покласти на кожного працівника організаційної структури ЗЕД відповідальність за виконання конкретних функцій і заходів і передати

повноваження.

Мотивація – матеріальне і моральне стимулювання працівників.

Контроль за міжнародною діяльністю, тобто систематичне спостереження за діяльністю фахівців, зіставлення планових і фактичних результатів ЗЕД.

Організація міжнародної діяльності має на меті максимізувати прибутки на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємництві. Організаційна структура управління ЗЕД повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними [12, с.36].

При організації ЗЕД підприємства повинні дотримуватися такі принципи:

- самостійне прийняття рішень;
- поєднання відповідальності і повноважень;
- врахування національних економічних інтересів;
- свобода вибору партнера по ЗЕД;
- забезпечення ефективності ЗЕД.

На підприємстві вибір форми організації управління ЗЕД (організаційної структури) визначається наступними факторами:

- видом господарської діяльності;
- мотивами і потребами, що спонукають до участі в міжнародному поділі праці (експорт / імпорт, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародній кооперації);
- ступенем інтернаціоналізації виробничої діяльності (на якому етапі перебуває ЗЕД підприємства, обсяг операцій);
- методами реалізації продукції підприємства (самостійно або через посередників);
- масштабом підприємства і обсягом його фактичних і потенційних зовнішньоекономічних операцій;
- характером зовнішньоекономічних операцій (постійні або періодичні).

Організаційні форми управління зовнішньоекономічної діяльності на виробничих підприємствах в Україні багато в чому індивідуалізовані. Разом з тим можна виділити деякі загальні риси.

На підприємстві може бути чотири форми організації ЗЕД:

- один спеціаліст з ЗЕД;
- відділ зовнішньоекономічних зв'язків;
- департамент з ЗЕД створюється при великих підприємствах, орієнтованих в основному на зовнішньоекономічні операції, Діяльність департаменту постійна, стійка та збільшується поступово. Характер зовнішньоекономічних зв'язків з іноземними партнерами будується на довгостроковій основі;
- зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ), яка входить до складу великих об'єднань з масштабними зовнішньоекономічними операціями [12, с. 43].

На виробничих підприємствах, що приймають активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоторгівельної фірми (ЗТФ).

1.2. Організаційно-економічні аспекти розвитку міжнародної діяльності підприємства

На сьогоднішній день для розвитку підприємництва в Україні потрібно приділити увагу одному із найважливіших напрямів: зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Виробники продукції мають змогу збільшувати прибутки, обсяги збуту завдяки виходу на нові ринки та завоювання нових споживачів. Але така діяльність є ризиковою, адже потрібно враховувати всі чинники як в країні підприємства, так і в країні партнера. Вона потребує розробки певної стратегії управління.

Середовище, в якому розвивається підприємство, може бути описане параметрами впливу зовнішнього та внутрішнього оточення. У контексті кризових

явищ у зовнішньому оточенні, зростає важливість розуміння організаційно-економічних аспектів, які скеровують функціонування підприємств у потрібний напрям.

Ефективність діяльності підприємства можна покращити застосувавши певні методи управління, які базуються на стратегії та основних принципах, а саме:

- бажання збільшити свої прибутки;
- покращення продуктивних сил;
- збільшення життєвого циклу товару;
- контролювання виробничих ресурсів.

Для того щоб впевнитись у виконанні всіх принципів при зовнішньоекономічній діяльності потрібно ввести організаційно-економічну модель. Вона включає нормативно-правові основи ведення діяльності в країні підприємства і країні його партнера, валютно-фінансові, техніко-економічні та соціально-політичні аспекти діяльності всіх партнерів відповідно до умов їх країн [16].

Необхідні етапи для створення організаційно-економічної моделі:

- виділення конкретних цілей функціонування;
- визначення завдань для реалізації цілей;
- виявлення та здійснення заходів для вирішення завдань;
- визначення технології здійснення заходів;
- виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на завдання та заходи;
- визначення кількості, якості та видів потрібних ресурсів;
- встановлення порядку здійснення заходів враховуючи загальну стратегію та детальне планування дій;
- оформлення рішення для презентації керівництву.

Фундаментом для створення ефективної системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має бути осмислення основних ринкових процесів, а саме:

- якість продукції повинна відповідати міжнародним стандартам;

- підприємство має регулярно займатися зовнішньоекономічною діяльністю, щоб не втрачати свої позиції на міжнародній арені;
- керівник має ставити конкретні і досяжні цілі;
- зовнішньоекономічна діяльність потребує більших організаційно-комерційних витрат, хоча дозволяє отримати більше доходів, вигоди та валютної виручки.

Організаційно-економічний механізм – це сукупність практичних заходів, засобів та важелів організаційного та економічного характеру, методів управління, управлінських рішень які дозволяють досягти цілей найефективніше.

Нині для українських підприємств створені наступні умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності: можливість вільно розробляти форми і методи ЗЕД, утворювати стратегію розвитку, цінову політику. Наслідком цього є отримання переваг від здійснення зовнішньоекономічної діяльності [18].

У загальному розумінні аспект – це певна точка зору, з якої розглядаються предмети, явища, поняття. Під організаційно-економічними аспектами будемо розуміти методи, форми, інструменти та способи, які сприяють здійсненню виконання та регулювання процесів на підприємстві (організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних), використання яких впливає на економічну та організаційну складові системи управління.

Економічну складову управління підприємством доцільно описати параметрами економічного потенціалу, які є визначальними і надзвичайно важливими для реалізації зовнішньоекономічної діяльності. ЗЕД виступає як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [21].

Організаційна складова системи управління підприємства може бути описана організаційним механізмом, який за своєю суттю визначає як організаційні взаємозв'язки усередині підприємства, а також зв'язки із зовнішнім оточенням. Як фактор внутрішнього середовища, він представляє собою сукупність ресурсного забезпечення, технології виробництва, розрахунків, системи реалізації продукції,

страхування діяльності, менеджмент та маркетинг, формування експортного потенціалу тощо. Організаційний механізм, як фактор зовнішнього середовища, зосереджується у доступі до інформаційних джерел, баз даних, сприяє взаємозв'язкам учасників ЗЕД, це вільний вибір партнерів та формування конкурентного середовища.

Фактор впливу з боку ринкових механізмів у вигляді економічного аспекту на зовнішнє середовище представляє вмотивованість у задоволенні потреб на зовнішніх ринках, випуск якісної, конкурентоспроможної продукції, запобігання дефіциту товарів, здешевлення виробництва, підвищення ефективності господарювання; на внутрішнє середовище – інвестування, ціноутворення, бізнес-планування, мотивація та оцінка ризиків.

Отже, можна відзначити, що невдале втілення організаційного або економічного аспекту здійснення зовнішньоекономічної діяльності може звести нанівець будь-які успіхи компанії. Тому, інтеграція цих двох складових – запорука досягнення цілей, поставлених перед підприємством.

Крім того, на думку Шевченко М. Г. [25, с.140], організаційно- економічний механізм полягає у єдності державного регулювання та ринкової саморегуляції, до елементів цього механізму належать: методи, інструменти, форми, важелі державного регулювання та ринкової саморегуляції.

Кожний суб'єкт господарських відносин, здійснюючи зовнішньоекономічні зв'язки, повинен враховувати кон'юнктуру як зовнішнього, так і внутрішнього ринку, нестабільність якої в Україні підтверджується багатьма макроекономічними показниками.

Інтеграція українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків і залучення зарубіжних підприємців до діяльності в Україні – складові розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Чим краще реалізовується організаційно- економічний механізм, тим прибутковішим є підприємство, – тим легше здійснювати взаємозв'язки з іншими державами, простішим і ефективнішим є вихід на іноземні ринки. Для українських компаній є ціль – подолання бар'єрів, орієнтація на успіх. Для цього необхідно побудувати відповідну організаційно-

економічну структуру на всіх рівнях, дотримуючись таких принципів, як: гнучкість, системність, комплексність, послідовність, інтерактивність, керованість, цілеспрямованість тощо. При здійсненні ЗЕД, потрібно налагодити систему прогнозування (передбачення), формування цілей, планування, координації, організації, стимулювання та контролю – основні функції, які мають бути підтримані на кожному підприємстві незалежно від форм власності, виду діяльності. Важливим є врахування організаційно-функціональної структури ЗЕД підприємства за рахунок таких складових елементів, як [6, с. 65-73]:

- масштаби ЗЕД; витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;
- складність продукції;
- досвід роботи підприємства на міжнародних ринках;
- контроль над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;
- економічна свобода;
- конкуренція на зовнішніх ринках;
- присутність у країні;
- ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках.

Приділяючи достатню увагу організаційно-економічній складовій, спад ділової активності буде менш відчутним для підприємств України. У свою чергу, взаємозв'язки з іноземними суб'єктами господарювання під час здійснення ЗЕД, можуть вийти на новий рівень інтенсивного розвитку [15].

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства

Після того, як Україна перейшла до ринкової економіки більшість підприємств та організацій стали займатися зовнішньоекономічною діяльністю. Така діяльність дає можливість досягти високого рівня економічної ефективності, але без знань про стан та розвиток економіки у всьому світі займатися

зовнішньоекономічною діяльністю набагато важче і тому вона є одним із об'єктів економічного аналізу. Розглянемо коротко, що собою представляє економічний аналіз.

Економічний аналіз у сфері зовнішньоекономічної діяльності дає змогу вивчити стан і розвиток світового господарства та економіки регіонів, будь-якої окремої країни, галузі і сектора народного господарства, а також господарську діяльність об'єднання, підприємства або його структурної одиниці.[11, с.32]

Економічний аналіз підрозділяється на види:

1. Залежні від часу проведення:

- попередній аналіз – застосовується на першому етапі управління, тісно переплітається із плануванням, є базою для складання прогнозів;
- поточний (оперативний) аналіз – застосовується при виконанні управління, дозволяє вивчити та контролювати всі процеси, зв'язані з виконанням зовнішньоекономічних операцій;
- подальший (підсумковий) аналіз - застосовується на завершальному етапі управління, дає оцінку результатів діяльності за певний період;

2. Залежні від ступеня охоплення діяльності:

- тематичний (локальний) аналіз – дає змогу вивчити окремі показники діяльності підприємства;
- комплексний аналіз – дає змогу вивчити діяльність підприємства в цілому.

Існує багато методів визначення аналізу ефективності зовнішньоекономічних операцій:

1. Економіко-математичні методи – математичне програмування, кореляційний регресійний аналіз, дисперсійний аналіз, математичне моделювання, експертні оцінки;
2. Графічні методи – матричні, мережеві;
3. Балансові методи – балансове ув'язування, матричне складання плану;
4. Порівняльні методи – з планом, з попереднім періодом, з іншими підприємствами, з середнім рівнем;

5. Метод елімінування – ланцюгові підстановки, обчислення абсолютних різниць, обчислення відносних різниць.

Таким чином без економічного аналізу неможливе визначення ефективних напрямків діяльності підприємств, а насамперед ефективності проведення експортних операцій[8, с.36].

Показники економічної ефективності окремих видів зовнішньоекономічної діяльності поділяються на:

1) показники ефекту, які розраховують як різницю між результатами і затратами;

2) показники ефективності, які характеризують відносний ефект, результативність процесу, операції, їх обчислюють як відношення результату до затрат, що зумовили його отримання [15, с.74]

Інтегральні показники обчислюються у випадку, коли підприємство займається експортною та імпоротною діяльністю одночасно. Тоді, для оцінки ефективності функціонування підприємства на зовнішньому ринку за певний період, розраховують інтегральні показники ефективності його зовнішньоторговельної діяльності [16].

Таким чином, здійснення підприємством експортно-імпортних операцій має бути економічно доцільним. Система показників, які характеризують зовнішньоекономічну діяльність повинна здійснюватися в динаміці за її видами і формами, так як саме це дозволить визначити основні напрямки та важелі ефективного економічного регулювання ЗЕД підприємства. Для визначення показників оцінки експортних операцій необхідно спочатку обрати основні вихідні характеристики зовнішньоекономічної діяльності підприємства, такими характеристиками є ціна і собівартість продукції, обсяг і структура реалізації виробленої продукції, капітальні та поточні витрати, податкові платежі тощо [15, с.75].

Обчислення показників економічної ефективності експорту та імпорту можна проводити із застосуванням декількох підходів до оцінки прибутковості зовнішньоторговельної угоди. Ми розглянемо методики оцінки ефективності за:

- показниками економічної ефективності експорту та імпорту;
- співвідношенням цін експортованих та імпортованих товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- системою показників конкретної зовнішньоекономічної угоди.

В сучасних умовах розвитку внутрішнього ринку України, який стає одним з основних інструментів управління економічною стабільністю підприємства, аналіз ефективності експортних операцій можна провести такими двома способами, а саме:

- - способом, який враховує купівельну спроможність валюти;
- - способом, який враховує коливання курсів валют.

Розглянемо перший спосіб аналізу ефективності експортних операцій, заснований на розрахунку показника валютної ефективності експортних операцій, який розраховується за формулою (1.1):

$$E_{\text{екс}}^{\text{вал}} = \frac{\sum_{i=1}^m \Pi_{\text{екс.і.}}^{\text{од.}} * Q_{\text{екс.і.}}}{\sum_{i=1}^m Z_{\text{екс.і.}}^{\text{од.}} * Q_{\text{екс.і.}}} \quad (1.1)$$

де $\Pi_{\text{екс.і.}}^{\text{од.}}$ - валютна ціна і-го експортного товару, вал.од./од.;

$Q_{\text{екс.і.}}$ - обсяг експорту і-го товару, натур.од.;

$Z_{\text{екс.і.}}^{\text{од.}}$ - витрати на виробництво й реалізацію одиниці і-го товару, грн./од.;

m - кількість товарів чи послуг у експортному еквіваленті.

І другий спосіб аналізу ефективності експортних операцій, також заснований на розрахунку показника валютної ефективності експортних операцій з урахуванням валютного курсу, який розраховується за формулою (1.2):

$$E_{\text{екс}}^{\text{вал}} = \frac{\sum_{i=1}^m \Pi_{\text{екс.і.}}^{\text{од.}} * Q_{\text{екс.і.}}}{\sum_{i=1}^m Z_{\text{екс.і.}}^{\text{од.}} * Q_{\text{екс.і.}}} * V, \quad (1.2),$$

де V - показник валютного курсу.

Ці два методи вважаються самими привабливішими та найпоширенішими. Експортерам завжди необхідно знати, який вплив робить на їхню експортну

діяльність купівельна сила валюти та коливання валютних курсів іноземної валюти тому, що саме зміна валютних курсів має великі наслідки, такі як:

- підвищення курсу національної валюти веде до збитків експортера;
- зниження курсу національної валюти забезпечує експортеру додатковий прибуток [13, с.45].

Для оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства, можливе застосування методики, викладеної у роботі Т. Миролубової. За цією методикою розраховуються показники економічної ефективності експорту E_e, E'_e, E^*_e, E_e . Порівняння розрахованих показників дозволяє дійти висновку щодо вигідності зовнішньоекономічної операції. Методи розрахунку даних показників наведені у формулах (1.3, 1.4, 1.5, 1.6).

Показник економічної ефективності експорту розраховується, у загальному плані, таким чином:

$$E_e = H_e - Z_e, \quad (1.3),$$

де H_e — гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом Національного банку України на день надходження валютної виручки;

Z_e — повні витрати підприємства на експорт, у грн.

Показники економічної ефективності експорту E'_e, E^*_e, E_e розраховуються за формулами (1.4, 1.5, 1.6):

$$E'_e = H_e / Z_e, \quad (1.4),$$

$$E^*_e = O_e / B_e \quad (1.5),$$

де O_e — обсяг експорту за внутрішніми середньорічними цінами, у грн; B_e — виробнича собівартість експортованих товарів, у грн;

$$\bar{E}_e = (H_e - Z_e / H_e) * 100\% * H_e / K_e, \quad (1.6),$$

де K_e — середньорічна вартість основних виробничих та оборотних фондів, що використовуються для виробництва експортної продукції, у грн.

Показники $E_e, E'_e, E^*_e, \bar{E}_e$ доцільно розраховувати у таких випадках:

- перед укладанням кожної експортної угоди з метою вибору найоптимальнішої за критерієм максимуму E_e та за умови $E'_e > E^*_e$;
- при аналізі результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства за попередній період;
- при плануванні зовнішньоекономічної діяльності на наступний період.

На основі показників, розрахованих за формулами (1.3 – 1.6) можна зробити такі висновки щодо економічної ефективності експорту.

У разі, якщо показник $E'_e > 1$, а $E'_e > E^*_e$, експорт відповідних товарів для підприємства є економічно вигідним, і слід вишукувати шляхи збільшення експорту даних товарів.

Показник \bar{E}_e свідчить про рівень ефективності відповідних товарів, при цьому, перша частина формули 1.6 показує, який відсоток від результатів експортної угоди складає прибуток від експорту, а друга частина формули 1.6 визначає, скільки разів за певний період обертався авансований на експорт капітал.

Чим більше обидві частини формули 1.6 відповідно, величина \bar{E}_e , тим вигідніше проводити експорт відповідних товарів.

Слід зауважити, що якщо підприємство не є виробником експортованої продукції, а проводить закупівлю на внутрішньому ринку, то коефіцієнт K_e можна розрахувати, включивши всі витрати підприємства за певний період, такі як орендна плата за приміщення, заробітна плата працівників, вартість (амортизаційні відрахування) комп'ютерної техніки та всі інші витрати підприємства [30, с.250].

Показники економічної ефективності імпорту можуть розраховуватись для двох основних груп товарів – товарів виробничого призначення та товарів народного споживання за методикою Т. Миролубової.

Для розрахунку цих показників слід визначити повну ціну споживання Π імпортних товарів виробничого призначення T_v за формулою (1.7):

$$\Pi = \Pi_n + P_e, \quad (1.7),$$

де Π_n – контрактна вартість імпортних T_v , у грн;

P_e – експлуатаційні витрати при використанні T_v , у грн. При цьому, експлуатаційні витрати при використанні товарів виробничого призначення розраховуються за формулою (1.8):

$$P_e = B_m + B_n + B_p + B_z + 3\Pi, \quad (1.8),$$

де B_m – вартість сировини та матеріалів за одиницю продукції, що виробляється на T_v , у грн;

B_n – вартість енергоносіїв на одиницю виробляємо на T_v продукції, у грн;

B_p – вартість технічного обслуговування T_v , у грн;

B_z – вартість запчастин для T_v , у грн;

3Π – заробітна плата робітників, що обслуговують T_v , у грн.

На підставі Π та Π_n розраховуються показники економічної ефективності імпорту товарів виробничого призначення за формулами (1.9, 1.10):

$$E_{im} = \Pi / \Pi_n, \quad (1.9),$$

$$E^*_{im} = O / Z_{im}, \quad (1.10),$$

де O – обсяг продукції, виробленої на T_v у гривневому вираженні за внутрішньо ринковими цінами, у грн;

Z_{im} – витрати на імпорт даного T_v , що включають контрактну вартість T_v Π_n , з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн.

На основі показників, розрахованих за формулами можна зробити наступні висновки.

Чим більше показник E_{im}^* наближений до 1, тим імпорт відповідних товарів виробничого призначення ефективніший. На підставі цього показника можна визначити перевагу товару з урахуванням не лише його вартості, але й майбутніх експлуатаційних витрат.

Показник E_{im} має бути більше 1, він визначає кількість виробленої на певному імпортному T_e продукції на гривню витрат для його придбання. При вивченні показників динаміки впродовж кількох років можна зробити висновок щодо ефективності використання конкретного імпортного товару виробничого призначення.

Розрахунок економічної ефективності імпорту споживчих товарів можна здійснити за допомогою розрахунку наступних показників.

Економічний ефект імпорту E_{im} споживчих товарів може бути визначено за такою формулою (1.11):

$$E_{im} = C_p - Z_{im}, \quad (1.11),$$

де C_p – ціна реалізації імпортних споживчих товарів на внутрішньому ринку, у грн;

Z_{im} – витрати на імпорт споживчих товарів, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн.

Показник E_{im} визначає прибуток від реалізації імпортних споживчих товарів. Вона може бути використана при укладанні угоди їхньої купівлі та при плануванні і аналізі зовнішньоекономічної діяльності.

Викладену у цьому розділі методику може бути застосовано як при проведенні аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства за певний період, так і при здійсненні економічного обґрунтування окремих пропозицій щодо зовнішньоекономічної угоди купівлі-продажу товарів, при плануванні

зовнішньоекономічної діяльності на наступний період, а також при визначенні найефективнішого варіанта розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Кількісно прямий економічний ефект зовнішньоекономічної угоди, а також у цілому зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можна визначити показниками економічної ефективності експорту та імпорту.

Ряд методик оцінки ефективності зовнішньоекономічних угод базується на абстрагуванні від факторів виробництва та технологій, що діють у різних країнах, а також від торгових, інституційних та інших бар'єрів. При цьому, враховується вплив цін на експортовані та імпортовані товари, а також те, що кожна сторона зовнішньоекономічної угоди отримує прибуток, пропорційний розміру вигод, наданих іншій стороні торговельної угоди.

Застосування цих методик передбачає такі цикли обігу товарів:

- купівлю товарів на внутрішньому ринку з метою продажу за кордоном;
- продаж цих товарів за кордоном;
- купівлю товарів за кордоном з метою продажу їх на внутрішньому ринку;
- продаж придбаних за кордоном товарів на внутрішньому ринку.

При аналізі використовуються такі позначення:

P – ціна одиниці експортованого товару, закупленого в обсязі x на внутрішньому ринку, у грн;

P_1 – ціна одиниці експортованого товару на зовнішньому ринку;

Π – ціна одиниці імпортованого товару, що продається на внутрішньому ринку;

Π_1 – ціна одиниці імпортованого товару на зовнішньому ринку;

L – курс обміну іноземної валюти.

Застосовуючи елементи математичного аналізу, можна шляхом складання відповідних рівнянь та проведення диференціювання щодо обсягів експортованих та імпортованих товарів, отримати таке співвідношення яке наведене у формулі (1.12):

$$P / P_1 < L < \Pi / \Pi_1, \quad (1.12),$$

Аналізуючи формулу (1.12), можна дійти висновку, що для забезпечення прибутковості операцій з експорту та імпорту, курс валют експортованого товару P / P_1 не може перевищувати номінального курсу L , а для імпортованого товару співвідношення Π / Π_1 має бути не меншим, за номінальний курс обміну іноземної валюти.

Слід зауважити, що в окремих випадках, за необхідності оцінки зовнішньоторговельної угоди купівлі чи продажу, співвідношення можна розділити на дві формули (1,13, 1,14):

$$P / P_1 < L, \quad (1.13),$$

$$\Pi / \Pi_1 > L, \quad (1.14),$$

При цьому, перша формула (1.13) дозволить провести оцінку ефективності зовнішньоторговельної угоди продажу товарів на зовнішньому ринку, а друга формула (1.14) — імпорту товарів на внутрішній ринок.

Співвідношенні свідчать про прибутковість експортної та імпортної угоди, відповідно. У разі проведення оцінки та визначення, що формули (1.13, 1.14) не є вірними, угоди як по експорту, так і по імпорту товарів приведуть до збитків.

Оцінка ефективності з використанням системи показників

Один з варіантів оцінки ефективності зовнішньоторговельної угоди запропоновано І. Бланом. За цією методикою для оцінки ефективності зовнішньоекономічної угоди використовується певна система показників, у якій основними є:

а) сума чистого прибутку від угоди, що характеризує загальний ефект від конкретної угоди та її внесок у загальний прибуток підприємства. Позитивне значення цього показника свідчить про ефективність угоди;

б) рівень чистого прибутку від угоди, віднесеного до загальної суми закупівлі товарів, що характеризує ступінь ефективності у порівнянні з іншими альтернативними варіантами не лише комерційних, але й фінансових операцій;

в) рівень чистого прибутку від угоди, віднесеного до суми реалізації товару, закупленого за певною угодою, що дозволяє співвідносити ефективність конкретної угоди з рентабельністю товарообігу в цілому;

г) рівень чистого прибутку від угоди, віднесеного до суми витрат обігу, що дозволяє порівнювати ефективність угоди з рівнем рентабельності витрат обігу по підприємству в цілому.

Розрахунок вищезазначених показників має здійснюватися на попередньому етапі укладання кожної зовнішньоекономічної угоди.

Максимальний рівень ціни купівлі товару (Π_3) що забезпечить середній запланований показник ефективності зовнішньоекономічної угоди з урахуванням середнього рівня торговельної надбавки по даній групі товарів та можливої ціпи реалізації на внутрішньому ринку одиниці імпортованого товару може бути визначено за формулою (1.15):

$$\Pi_3 = \Pi_p \times (100 - T_n) / 100, \quad (1.15),$$

де Π_p — можливий рівень ціни реалізації одиниці імпортованого товару;

T_n — середній рівень торговельної надбавки за даною групою товарів, визначений при розробці цінової політики підприємства.

Таким чином, після визначення очікуваної ефективності зовнішньоекономічної угоди (або максимального рівня ціни купівлі) необхідно, при з'ясуванні умов контракту з контрагентом угоди, знайти можливість покращення попередніх комерційних позицій на підставі розгляду умов поставки товарів («Інкотермс»), термінів розрахунків за імпортовані товари і т. ін.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було розглянуто теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, та має місце як на території України, так і за її межами. Зовнішньоекономічна діяльність регулюється нормативними актами та законами України.

Експортні та імпорتنі торгівельні операції ототожнюють з зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, адже на такі операції припадає майже 80% усіх здійснюваних у зовнішньоекономічній діяльності операцій.

Практичне значення ЗЕД для підприємств полягає в можливості одержувати валютну виручку від експорту, підвищувати технічний рівень виробництва виробляти конкурентоспроможну продукцію. Тому питання організації міжнародної діяльності та її розвитку на підприємстві займає одне із провідних місць у його роботі.

Незважаючи на те, що питання організаційно - економічного забезпечення не має єдиного обґрунтування серед дослідників, розуміння даного аспекту, який було визначено як методи, форми, інструменти та способи, які сприяють здійсненню виконання та регулювання процесів на підприємстві) є надзвичайно важливим для України. Економіка нашої держави перебуває в умовах кризи, про що свідчить переважна більшість макроекономічних показників. Інфляція, зниження доходів населення, падіння обсягів ВВП, зниження привабливості економіки з боку іноземних контрагентів, інвесторів, погіршення рівня життя тощо – все це відбивається на життєдіяльності всіх суб'єктів господарської діяльності, спричиняючи поступовий відхід компаній з українського ринку, згорання бізнесу. Потрібна комплексна переорієнтація організаційно-економічних механізмів, інтегруючи в базис свого управління такі функції, як прогнозування, планування, організування, мотивування співробітників, контролювання та регулювання.

Важливим є дотримання принципів цілеспрямованості, системності, гнучкості, інтерактивності та інших. Враховуючи названі фактори, можна знизити ризики і вплив кризи загалом, зайняти у зовнішньоекономічній діяльності вигіднішу позицію і перейти на вищий щабель розвитку підприємництва для українських компаній.

Перспективні дослідження доцільно спрямувати у напрямку формування заходів щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах кризових явищ у національній економіці.

Для визначення ефективності міжнародної діяльності проводиться її аналіз та оцінка. Вони охоплюють не тільки систему відповідних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, але й виявляють можливості росту цієї ефективності та розробку дієвих механізмів її стимулювання. Також аналіз ефективності експортних операцій встановлює можливості підприємства далі здійснювати ці операції, забезпечує прибутковість підприємства та ефективність прийняття відповідних рішень, сприяє зменшенню собівартості продукції, що йде на експорт та мінімізації ризиків.

Оцінка ефективності міжнародних операцій звертає увагу підприємства на досить великі витрати та малі прибутки, цим самим змушуючи мінімізувати перші та максимізувати другі та збільшити рентабельність усієї діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОЛІПРОМСИНТЕЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Поліпромсинтез» на ринку медичного обладнання

Товариство з обмеженою відповідальністю «Поліпромсинтез» - це торгово-виробнича компанія, яка успішно функціонує вже більше 22 років на ринку фізіотерапевтичного обладнання та ринку акрилових ванн.

Таблиця 2.1.

Основна інформація про ТОВ «Поліпромсинтез»

Назва:	ТОВ "Поліпромсинтез- "
Юридична адреса:	04136, м.Київ, вул. Маршала Гречко, будинок 14
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві державна адміністрація, 20.06.1995
ЄДРПОУ:	22887593
Президент компанії	Кадай Сергій Іванович
Директор:	Чехова Олена Валентинівна
Форма власності та статутний капітал	Приватна. Статутний капітал: Кадай Сергій Іванович, внесок 4 592 700 грн, 99.78% Кадай Наталія Володимирівна, внесок 10 300 грн, 0.22%
Галузева належність:	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас 33.10 Виробництво медичної техніки, включаючи хірургічне устаткування, та ортопедичних пристосовань
Місія	«Ми цінуємо свою репутацію і прагнемо максимально задовільняти потреби і побажання кожного клієнта.»

Джерело: складено за даними [14]

ТОВ «Поліпромсинтез» - провідний український виробник акрилових гідромасажних ванн і обладнання для гідротерапії. Компанія заснована в 1995 році і успішно розвивається на ринках України, Росії, Білорусії, Казахстану і Грузії. Основними напрямками діяльності компанії є виробництво акрилових ванн з

системами гідроаеромасажу, обладнання для гідротерапії, а також підсилення, ремонт і ізоляція трубопроводів.

Виробничі потужності підприємства, розміщені в Київській області, устатковані самим сучасним обладнанням.

У виробництві використовуються найбільш передові технології, високоякісна сировина, комплектуючі від провідних європейських постачальників, що забезпечує стабільно високу якість продукції. Спеціалістами компанії постійно проводиться робота по розширенню асортименту бальнеологічних і акрилових ванн, що виробляються шляхом розробки нових моделей і типів продукції.

Компанія "Поліпромсинтез" виробляє дві лінійки побутових акрилових ванн, в тому числі і гідромасажні - торгові марки EGO і RIVA pool.

Усі товарні позиції можна побачити наживо і випробувати на ділі, завдяки сучасним шоу-румам з торговими марками EGO і RIVA pool., найбільшими з яких є такі гіпермаркети, як Епіцент, Агромат та інші. Щодо обладнання для гідротерапії, то його можна побачити на веб-сайті підприємства та на спеціалізованих виставках, де розміщені товари з актуальними цінами.

Серед переваг ТОВ "Поліпромсинтез" можна виділити:

- високу якість продукції;
- великий вибір товару;
- розумну цінову політику;
- відмінний сервіс.

ТОВ «Поліпромсинтез як виробники побутових і бальнеологічних ванн, несе повну відповідальність перед своїми споживачами за якість виробленої продукції. Всі вироби підприємства - бальнеологічні і побутові ванни, медичні душові установки - виготовляються з дотриманням вимог безпеки, технічних і санітарно-гігієнічних норм, що підтверджується відповідними сертифікатами. Для клієнтів надаються послуги по встановленню, монтажу, гарантійному і післягарантійному обслуговуванню.

Організаційну структуру підприємства можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки вона спирається на розподіл повноважень та

відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Така структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор – технолог – робітник).

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

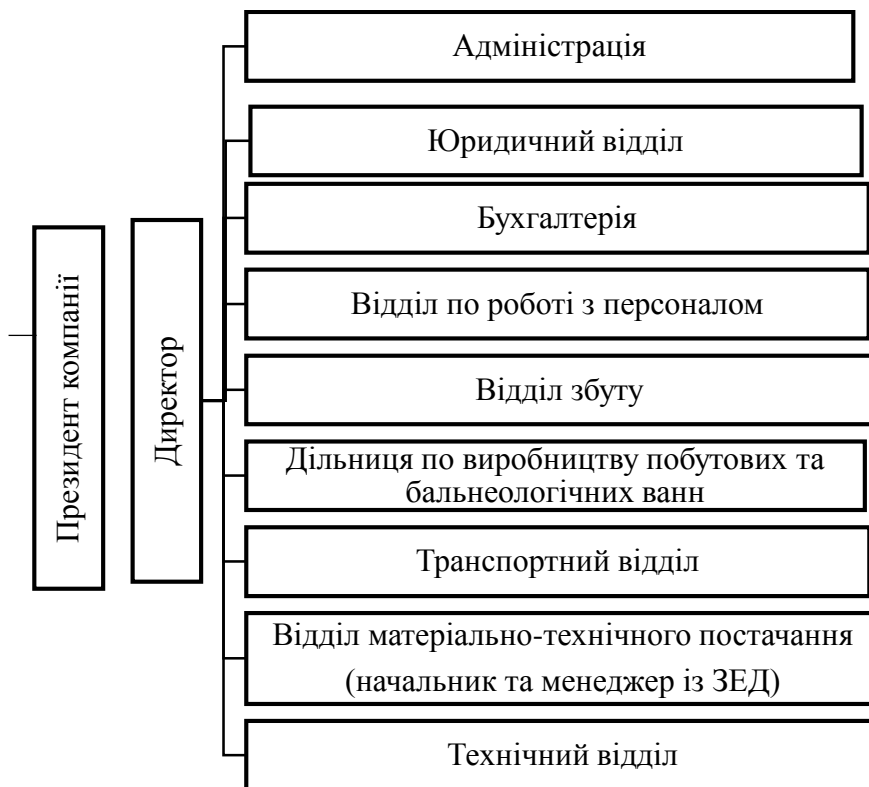


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Поліпромсинтез»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянувши організаційну структуру підприємства, бачимо, що окремого департаменту ЗЕД на підприємстві немає.

ТОВ «Поліпромсинтез» є виробником двох основних видів продукції:

-побутові акрилові ванни, серед яких дві лінійки:

- 1) ТМ “EGO”;
- 2) ТМ “RIVA pool”.

-обладнання для гідротерапії, яке включає:

- 1) ванни бальнеологічні;
- 2) устаткування для ПМВТ (Підводного масажу високого тиску);

- 3) Кушетки для пелоїдотерапії (грязелікування);
- 4) душові установки.

Розглянемо структуру обсягу та динаміку збуту продукції ТОВ «Поліпромсинтез» за 2014-2016 рр. у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Структура обсягу збуту та динаміка збуту продукції ТОВ
«Поліпромсинтез»**

№	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення (2015/2014)		Відхилення (2016/2015)	
					±Δ	%	±Δ	%
1	Акрилові ванни	1262	2022	2740	760	60,22	718	35,51
2	ТМ EGO	562	982	1225	420	74,73	243	24,75
3	ТМ RIVA pool	700	1040	1515	340	48,57	475	45,67
4	Обладнання для гідротерапії	615	614	673	-1	-0,16	59	9,61
5	Устаткування для ПМВТ	204	212	198	8	3,92	-14	-6,60
	Бальнеологічні ванни	188	165	212	-23	-12,23	47	28,48
	Кушетки для пелоїдотерапії	22	28	29	6	27,27	1	3,57
	Душові установки	201	209	234	8	3,98	25	11,96
6	Разом	1877	2636	3413	759	40,44	777	29,48

Джерело: складено за даними підприємства

Проаналізувавши обсяг та динаміку збуту, можна зробити висновок, що найбільшим попитом користуються акрилові ванни ТМ RIVA pool, а серед обладнання для гідротерапії - душові установки та бальнеологічні ванни.

Оцінимо показники оцінки майнового стану підприємства. Для цього використаємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Поліпромсинтез»

Показник	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Сума господарських коштів, які є у розпорядженні підприємства	Результат балансу, тис. грн.	1401,1	5057,8	8907,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос/Вартість основних засобів	3,09	6,29	0,37

Продовження талб. 2.3.

Показник	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість основних засобів, які надійшли за період, що аналізується/Вартість основних засобів на кінець періоду, що аналізується	0	0	0,95
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Вартість основних засобів, які вибули в період, що аналізується/Вартість основних засобів на початок періоду, що аналізується	0,12	0,42	0

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Поліпромсинтез»

Трактування отриманих результатів значною мірою залежить від сфери, у якій працює підприємство. Так низька частка основних засобів є характерною для торгових підприємств, у той час як промислове виробництво є зазвичай капіталомістким і необоротні активи відволікають більшу частку фінансових ресурсів підприємства. В будь-якому випадку позитивною тенденцією є постійне оновлення основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Позитивним є зменшення значення показника, що свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на рівень фізичного та морального оновлення основних засобів підприємства. Позитивною тенденцією буде збільшення показника(за умови неврахування інфляційного фактору).

Таблиця 2.4.

Показники прибутковості підприємства

Показник	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Головний показник прибутковості	$100\% \cdot \frac{\text{Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування}}{\text{Усього активів} - \text{Нематеріальні активи}}$	255,08%	201,33%	134,49%

Продовження табл. 2.4.

Показник	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Прибутковість активів	$100\% \cdot \frac{\text{Прибутковість від звичайної діяльності після сплати податків}}{(\text{Усього активів} - \text{Нематеріальні активи})}$	206,18%	165,1%	110,28%
Оборотність матеріальних активів	$\frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Матеріальні активи}}$	19,46	9	6,77
Прибутковість реалізації	$100\% \cdot \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Обсяг реалізації}}$	24,94%	21,38%	20,03%

Джерело: Розраховано автором на основі даних ТОВ «Поліпромсинтез»

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів). Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності а також показники рентабельності діяльності підприємства

Таблиця 2.5.

Показники фінансового стану та рентабельності підприємства

Показник	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Показники оцінки ліквідності та платоспроможності				
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	3,7	1,92	2,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,85	1,2	0,7
Показники рентабельності				
Рентабельність діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,11	0,18	0,16
Рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Витрати на виробництво та реалізацію продукції}}$	1,33	1,27	1,25
Рентабельність основного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Основний капітал}}$	2,79	3,42	2,01

Продовження табл. 2.5.

Показник	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	2,79	3,42	2,01
Показники оборотності				
Загальна оборотність капіталу	Виручка від реалізації продукції / Підсумок балансу	19,45	9	6,77
Оборотність готової продукції	Виручка від реалізації продукції / Готова продукція	60,48	45,17	60,34
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації продукції / Дебіторська заборгованість	81,01	86,1	18,7
Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка від реалізації продукції / Кредиторська заборгованість	74,6	17,4	15,06
Показники оцінки фінансової стійкості та стабільності				
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Майно підприємства	1035,8 / 1401,1 = 0,74	2443,3 / 5057,8 = 0,48	4899 / 8907,1 = 0,55
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Позикові кошти / Власний капітал	0	0	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	1,3	2,06	1,7
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,35	2,07	1,82

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахункова частина фінансових показників ТОВ «Поліпромсинтез» свідчить про те, що підприємство є достатньо конкурентоспроможним, рентабельним, стабільним та успішно функціонуючим.

Динаміку зміни показників рентабельності ТОВ «Поліпромсинтез» можна побачити на рис. 2.2.

З цього випливає, що, і рентабельність діяльності, і рентабельність основного капіталу, і рентабельність власного капіталу стрімко зростають у 2015р., але рентабельність реалізованої продукції має незначну тенденцію до спадання у 2015р., а в 2016р. спостерігається спад кожного показника рентабельності, зокрема через зменшення платоспроможності населення України.

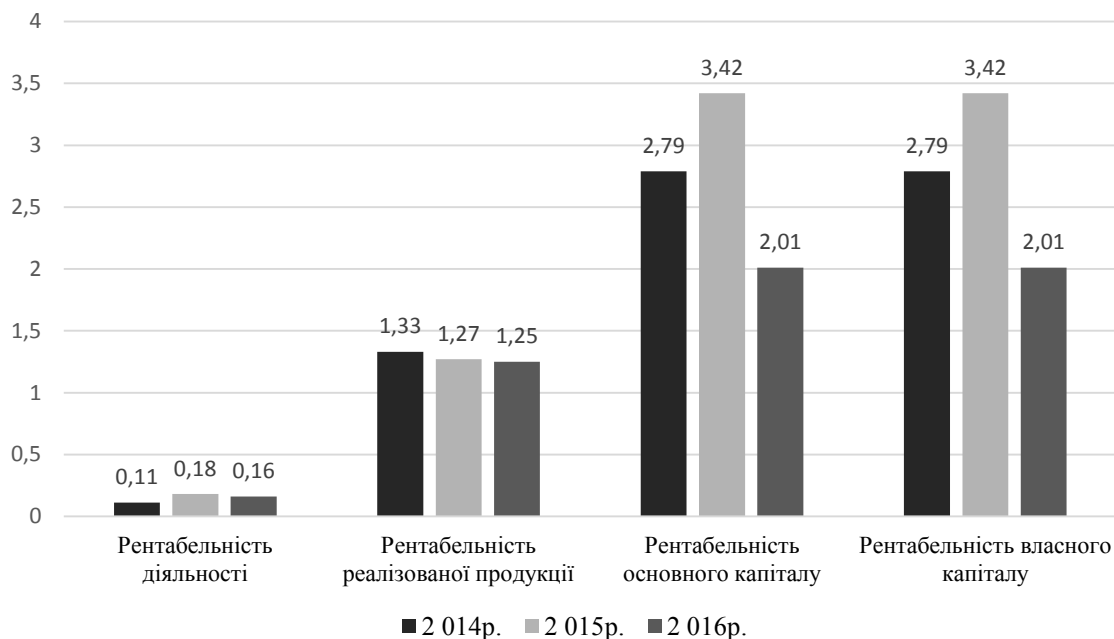


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ
«Поліпромсинтез»"

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5.

Варто відмітити такі аспекти:

- підприємство ефективно використовує свої ресурси при виготовленні продукції;
- підприємство ефективно використовує власний капітал;
- підприємство є успішно функціонуючим, оскільки оборотні активи перевищують поточні зобов'язання;
- підприємство стало більш стійким та незалежним від кредиторів;
- спостерігається збільшення попиту на продукцію тощо.

Розглянемо стан ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства.

Ринок медичних послуг в Україні зростає за рахунок появи нових лікарень, санаторіїв і збільшення цін. Підвищуються обсяги надання медичних послуг приватними установами. Відкриваються нові недержавні клініки і лікарні, зростає конкуренція між компаніями. У той же час, загальний обсяг ринку скорочується в доларовому еквіваленті. Розвинена тіньова сфера оплати послуг лікарів державного сектора не дозволяє точно оцінити фінансові показники медичного ринку. Так як

техніка для державних лікувальних установ закуповується переважно за рахунок бюджетних коштів, для визначення місткості ринку медобладнання використовуються дані бюджетного фінансування охорони здоров'я.

На українському ринку медобладнання переважає імпортна техніка. В нашу країну завозяться як цілі апарати, так і його частини. Гуманітарна допомога в загальній структурі імпорту займає частку не більше 5% в натуральних показниках. Дані про ємність ринку медичного обладнання в Україні наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Ємність ринку медичного обладнання в Україні, 2016 рік

	Млн.грн	Млн.дол.США
Виробництво	479,50	18,77
Імпорт	5171,04	202,38
Експорт	305,76	11,97
Ємність ринку	5344,78	209,18

Джерело: [38]

Державні медичні установи, які бажають придбати обладнання, роблять це через електронну систему закупівель, в яких беруть участь як виробники медичного обладнання, так і дистриб'ютори. Тендерна система дозволяє вибрати найкращу пропозицію на ринку за прийнятною ціною, яка може варіюватися в широких межах.

Позитивний вплив на ринок медичних послуг надасть також подолання кризових явищ в економіці країни. Зокрема, підвищення купівельної спроможності населення буде сприяти як задоволенню відкладеного попиту на медпослуги, так і появи у людей нових потреб в цій галузі [38].

Попит на медичне обладнання безпосередньо залежить від політики держави в даній галузі, а також можливості і готовності населення дотримуватися правил і норм здорового способу життя.

Головними факторами, що впливають на даний ринок є:

1. Демографічний фактор. Процес старіння населення, загальносвітове збільшення тривалості життя позначаються на розвитку медичної промисловості.

2. Економічний фактор. Фінансування державних і приватних медичних установ безпосередньо залежить від економічної ситуації в країні, а збільшення

вартості послуг охорони здоров'я по всьому світу продовжує знижувати їх доступність.

3. Соціально-економічний фактор. Рівень життя населення, зростання захворюваності обумовлюють попит на медичні послуги в розвинених і країнах, що розвиваються. Висока вартість лікування важких захворювань призводить до того, що державні органи повинні приділяти більше уваги профілактиці та виявленню хвороб.

4. Фактор науково-технічного прогресу. Розвиток технологій в медицині та управлінні даними сприяють розвитку та поширенню інноваційних методів діагностики і лікування [39].

Глобальний ринок фізіотерапевтичного обладнання оцінюється в 19 786,3 млн. дол. США до 2019 року при середньому темпі зростання 6,8% з 2014 (14240,0 млн. дол. США в 2014 році) до 2019 року.

Основні драйвери зростання:

- зростання чисельності старіючого населення;
- популяризація активного способу життя;
- реформи в сфері охорони здоров'я,
- розвиток медичного туризму
- інтенсивне зростання ринку через великі інвестиційні можливості і розвиток інфраструктури охорони здоров'я, технологічні досягнення

Ринок фізіотерапевтичне обладнання сегментований по продуктам, застосування, кінцевим користувачам, і географії.

Залежно від виду продукції: обладнання (65% ринку) і аксесуари (35%)

Сегмент обладнання: гідротерапія, кріотерапія, неперервна пасивна розробка суглобів/ continuous passive motion (CPM), електростимуляція, термотерапії, лікувальна гімнастика, ультразвук, інші (лазерна терапія, воскова терапія тощо).

Гідротерапія займає найбільшу частку ринку фізіотерапевтичного обладнання. Проте, електростимуляція і ультразвук є найбільш швидко зростаючими сегментами на ринку: Сегмент аксесуарів ділитися на ортопедичні та інші допоміжні пристрої (ходунки, інвалідні коляски і милиці).

По застосуванню, ринок фізіотерапевтичного обладнання підрозділяється на серцево-судинний і легеневий, опорно-руховий апарат, неврологія, педіатрія, інші. Опорно-руховий - є найбільшим і найбільш швидко зростаючим сегментом ринку фізіотерапевтичного обладнання. Велику частку цього ринку можна віднести до зростання числа випадків серцево-судинних захворювань, неврологічних розладів, а також зростаюче число травм і нещасних випадків.

За кінцевим користувачам, ринок фізіотерапевтичне обладнання сегментується на лікарні, клініки, центри охорони здоров'я, реабілітаційні центри; spa.

У 2015р. на Північну Америку припадала найбільша частка ринку фізіотерапевтичного обладнання, а також на ринок Європи. На цих ринках прогнозується невелике зростання (до 10%) у наступні 5 років. Проте, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні прогнозується більш інтенсивний ріст ринку через великих інвестиційних можливостей і розвитку інфраструктури охорони здоров'я в цьому регіоні. Зростання ринку фізіотерапевтичного обладнання в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні буде сконцентрований в Китаї, Індії, Австралії, Новій Зеландії та в країнах Близького Сходу.

Світовий ринок медичних виробів є одним з тих, що найбільш динамічно розвиваються. Формується глобальна індустрія охорони здоров'я. Технології в сфері медицини є видатною частиною даного сектора. На даний момент темп зростання ринку становить близько двох відсотків. Обсяг світового ринку медичного обладнання становить приблизно 350 мільярдів доларів США. Велика частина ринку припадає на такі промислові центри як Німеччина, Китай, Італія, Японія і Сполучені Штати Америки. Найбільшим за розміром ринком є американський, темпи розвитку цього сегмента близькі до загальносвітових, наступним за величиною є ринок європейського регіону, а найшвидше розвивається ринок азіатсько-тихоокеанського регіону

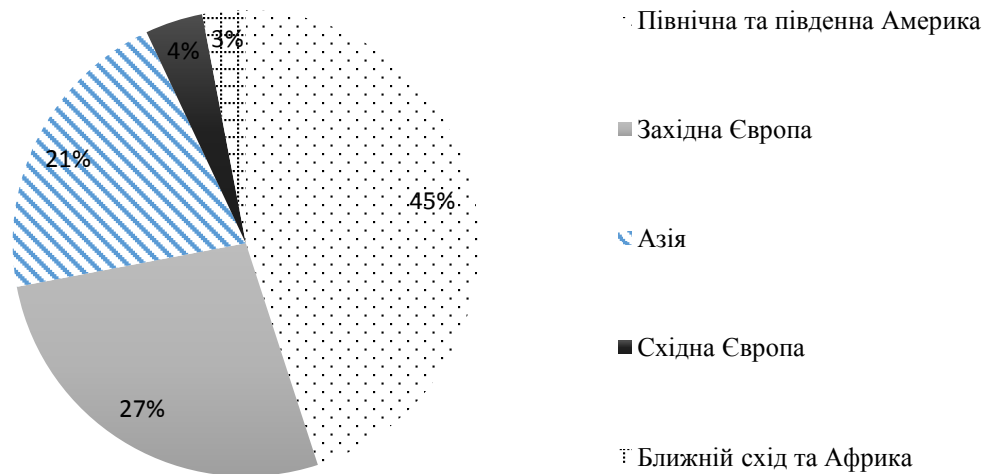


Рис. 2.3. Структура глобального ринку медичного обладнання

Джерело: [34]

На даний момент найбільшим попитом серед кінцевих споживачів користується електронне діагностичне обладнання, попит на інші види медичного обладнання та виробів медичного призначення, наведений на рис. 2.4, розподіляється наступним чином:

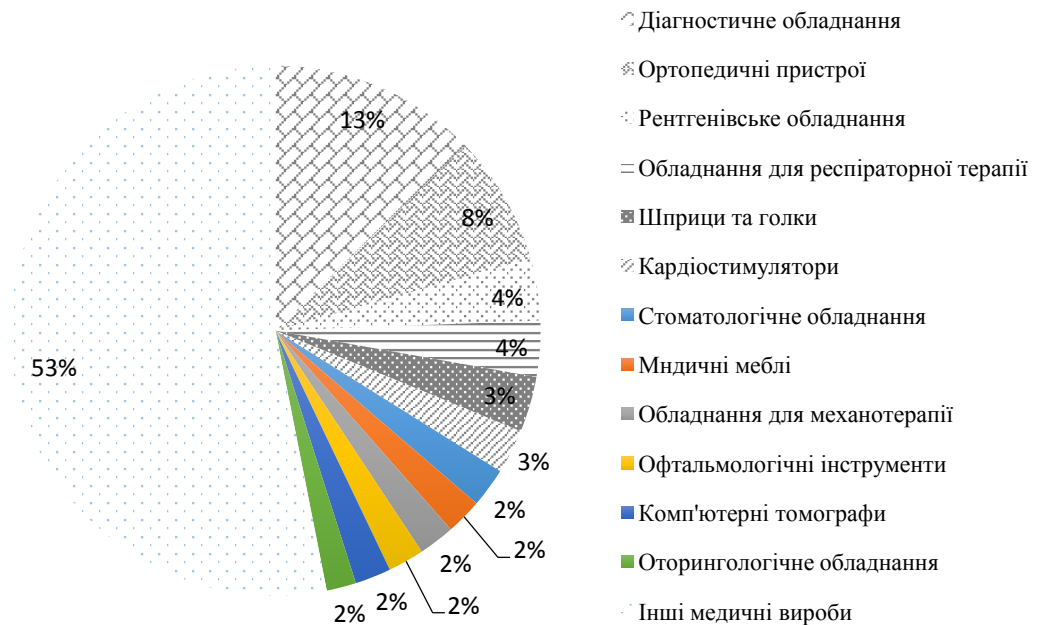


Рис. 2.4 Попит на медичне обладнання та вироби медичного призначення

Джерело: [33]

З кожним роком галузь буде рости, за даними звіту міжнародної компанії, яка надає послуги в області консалтингу та аудиту «Делойт» обсяг продажів медичної

техніки в 2020 році досягне 477,5 мільярда доларів США. Що стосується товарної структури ринку в 2020 році ін-вітро діагностика буде найпопулярнішим напрямком досліджень і розробок. А лідируючою областю буде неврологія, так як це дуже швидко зростаючий напрям, обсяг продажів буде розширюватися в річному численні на 6,9% в період між 2016р. і 2020р. [35].

Основними індикаторами якості системи охорони здоров'я в країні є сукупність приватних і державних витрат на медицину і показник загальних витрат на душу населення. Нижче подано діаграму з даними за світовими витрат на охорону здоров'я на 2010, 2015 і прогнозне значення на 2020 рік. Ця статистика показує витрати всіх країн з усіх галузей медицини, сюди так само увійшли дані по фармацевтичній промисловості крім витрат на медичне обладнання і виробництва медичного призначення. Загальна сума витрат на медицину в 2010 році була 887 млрд дол. США. Вважається, що до 2020 року медичний ринок виросте до 1,4 трильйона доларів США.

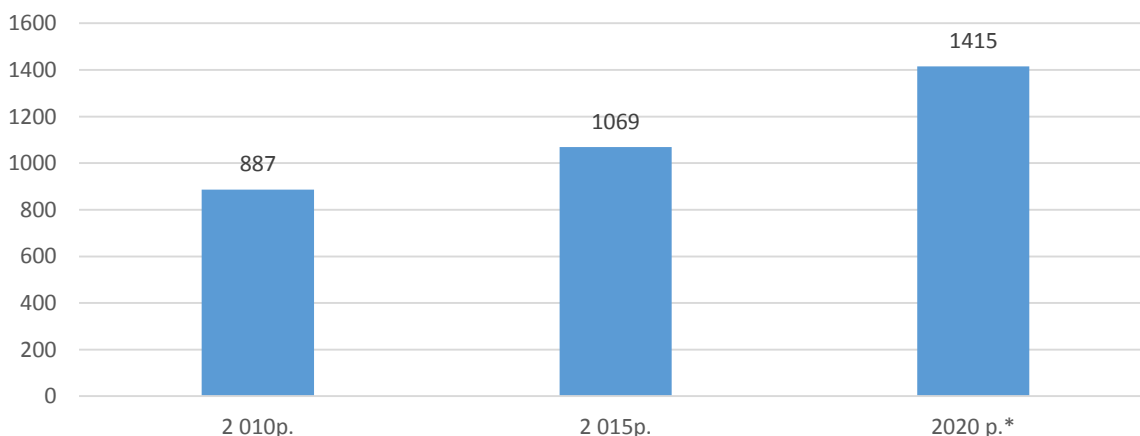


Рис.2.5. Витрати на охорону здоров'я у світі, млрд.дол.США

Джерело [36]

Даний показник так само можна розглянути і щодо окремих країн. У табл. 2.7. представлена статистика Світового Банку за 2015 рік:

Таблиця 2.7.

Витрати на охорону здоров'я у 2015р.

Країна	Витрати на охорону здоров'я в цілому (% від ВВП)	Витрати на охорону здоров'я на душу населення (дол. США)
США	17,1	9146
Німеччина	11,3	5006
Італія	9,1	3155
Китай	5,6	367
Японія	10,3	3966
РФ	6,5	957
Україна	2,1	44,4
Білорусь	5,5	270

Джерело: [40]

ТОВ «Поліпромсинтез» займається виробництвом обладнання для гідротерапії (фізіотерапевтичне обладнання).

На ринку обладнання для гідротерапії «Поліпромсинтез» позиціонує себе як універсальний постачальник і вже працює з більшістю санаторіїв та профілакторіїв країни, а також зі спеціалізованими лікарнями та SPA. ТОВ «Поліпромсинтез» вже поставив свої бальнеологічні ванни. Компанія прагне стати лідером на ринку України, змусити повірити споживачів, що український продукт може бути якісним, мати європейський рівень.

На даний момент конкурентами на ринку в переважній більшості є компанії іноземних країн. Серед них Фізіотехніка (Росія), Медексім (Словаччина), Хирана (Словаччина), Мединмед (Польща), Техномекс (Польща), Убеншайден (Німеччина), BTL (Чехія-Англія), Акватор (Естонія).

Окрім ТОВ «Поліпромсинтез» жодне українське підприємство не займається виробництвом обладнання для гідротерапії.

Як бачимо, найбільшу частку ринку України займає ТОВ «Поліпромсинтез» – 65%.

Компанія «Поліпромсинтез» ще з 2004 року увійшла в трійку найбільших постачальників обладнання для гідротерапії в Україні. Тому нічого не лишається, як завдяки своїй якості, підтримувати лідируючі позиції та розширювати ринки збуту.

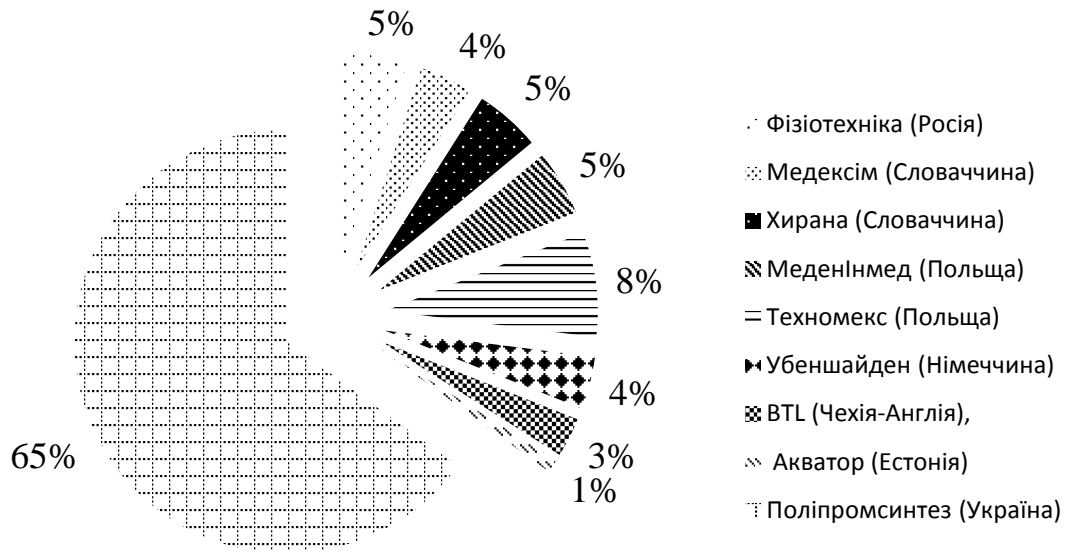


Рис. 2.6. Частка компаній-виробників обладнання для гідротерапії на ринку України

Джерело: [41]

Для аналізу конкурентного середовища в галузі розроблена модель 5 сил Портера, однак з її допомогою можна оцінити і вплив постачальників і покупців.

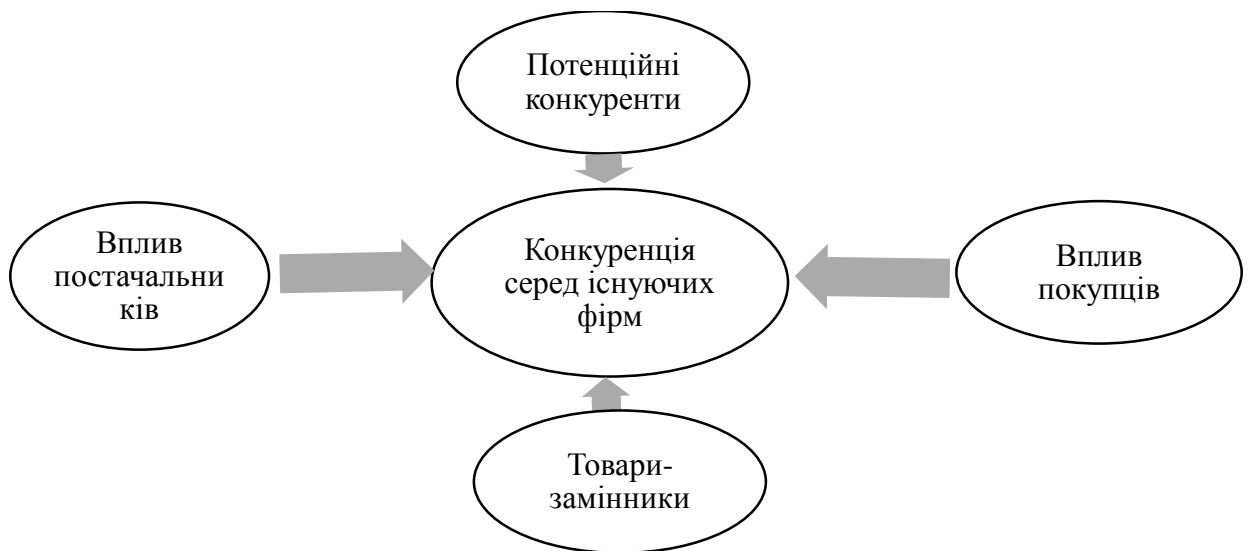


Рис. 2.7. 5-факторна модель М. Портера

Джерело: [42]

Особливості аналізованого підприємства полягають у тому, що воно одночасно працює у двох великих галузях: виробництво виробів з пластмаси (акрилові ванни) і виробництво медичного обладнання (обладнання для

гідротерапії). Відповідно конкурентне середовище в цих галузях складається під впливом різних факторів. Тому слід говорити про два конкурентних середовища підприємства. Оскільки в даний момент складається ситуація, що експортується лише обладнання для гідротерапії, то проаналізуємо цю галузь і ринки, на яких має місце конкурентне середовище. Середня оцінка стану конкурентного середовища в галузі наведена у табл

Таблиця 2.8

Середня оцінка стану конкурентного середовища в галузі

Фактор	Оцінка чинника
1. Загроза появи нових конкурентів в галузі	5,2
2. Загроза появи продукту-замінника	7,6
3. Важелі впливу покупців	9,2
4. Важелі впливу постачальників	4,11
5. Рівень конкуренції в галузі	6,35
Загальна оцінка	32,46

Джерело: складено автором на основі додатку А

Максимально ймовірна оцінка стану конкурентного середовища в галузі при використанні 10-ти бальної шкали становить 50 балів.

Оцінка, отримана в ході розрахунків для галузі пропозиції обладнання для гідротерапії та обслуговування становить 32,46 (округлено 32). Можна вважати, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (65% від максимуму).

Аналогічно можна розглянути конкурентне середовище в іншій галузі підприємства (акрилові ванни), однак аналіз конкурентного середовища в даній галузі на разі недоречний, оскільки ТОВ «Поліпромсинтез» не експортує дану продукцію.

Незважаючи на те, що модель Портера піддається в різних літературних джерелах критиці (зокрема Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон вважають, що модель не враховує різного впливу факторів на організацію в галузі, вимагає оцінки галузевої вигоди і неадекватно описує товари та ресурсні ринки) [43], можна сказати, що в даному випадку за відсутності більш точних кількісних показників стану галузі і ринку, дана модель дає певну інформацію для того, щоб у стратегічному аспекті скорегувати поведінку ТОВ «Поліпромсинтез» щодо конкурентів.

Використання досить простої моделі аналізу дозволяє отримати вихідну оцінку, яка в подальшому може бути уточнена за допомогою інших методів аналізу.

2.2. Міжнародна діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» в контексті організаційно-економічного розвитку

ТОВ «Поліпромсинтез» є імпортозалежним підприємством. Імпортних матеріалів у виробництві використовується від 60% до 80 % в залежності від виду діяльності.

Країни, з яких підприємство імпортує сировину та кількість імпорту за останні 3 роки наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Географічна структура імпорту ТОВ «Поліпромсинтез» за 2014-2016рр.

	2014р.	2015р.	2016р.	Абсолютне відхилення 15/14рр., тис.грн	Відносне відхилення 15/14рр., %	Абсолютне відхилення 16/15рр., тис.грн.	Відносне відхилення 16/15 рр. %
Китай	7598	9845	12897	+2247	+29,57	+3052	+31,00
Австрія	1243	1495	1156	+252	+20,27	-339	-22,68
Франція	1089	1148	1498	+59	+5,42	+350	+30,49
Чехія	728	1497	905	+769	+105,63	-592	-39,55
Всього	10658	13985	16456	+3327	+31,26	+2471	+17,67

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Детальніше географічну структуру імпорту можна побачити на рис. 2.8.

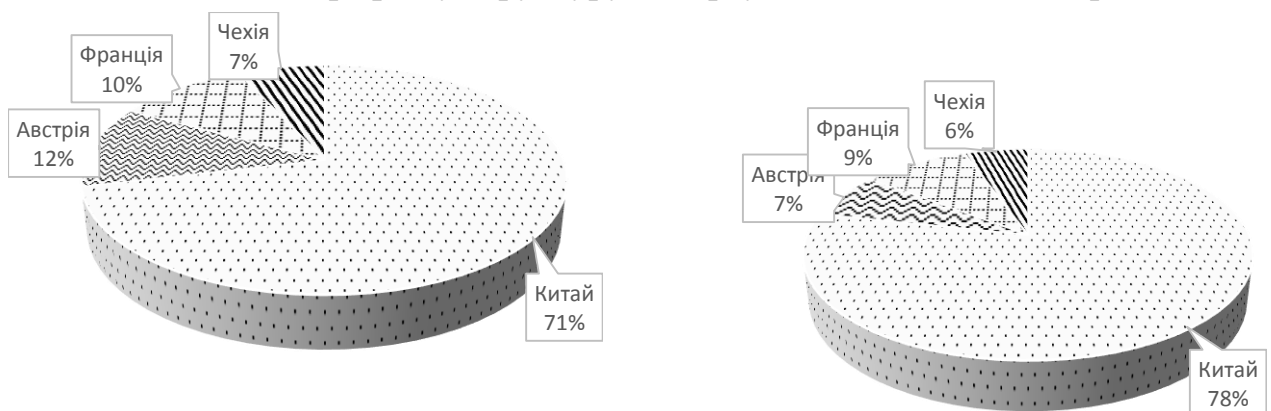


Рис 2.8. Географічна структура імпорту в 2014 р. та 2016р.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.9.

Товарна структура імпорту ТОВ «Поліпромсинтез» наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Товарна структура імпорту підприємства за 2014-2016рр, тис.грн

	2014р тис.грн	2015р тис.грн	2016р тис.грн	Абсолютне відхилення 15/14рр., тис.грн	Відносне відхилення 15/14рр., %	Абсолютне відхилення 16/15рр., тис.грн.	Відносне відхилення 16/15рр., %
РММА (листовий литий акрил, з якого формуються потім ванни)	3098	4262	5125	+1164	+37,57	+863	+20,25%
РММА/ABS (листовий пластик з акриловим покриттям, з якого формуються декоративні панелі до ванн)	1298	1795	2354	+497	+38,28	+559	+31,14
Насоси і компресори для гідроаеромасажних систем ванн	1555	1752	2155	+197	12,67	+403	23,00
Комплектуючі вироби для гідроаеромасажних ванн (Форсунки, фітінги, перемикачі і т.д.)	1369	1962	1950	+593	+43,13	-12	-0,61
Манометри та термометри (для обладнання гідротерапії)	1089	1148	1498	+59	+5,42	+350	+30,48
Сифони, наливи, змішувачі для ванн	1547	1798	1954	+251	+16,22	+156	+8,67
Поліефірні смоли для накатки і посилення корпусів ванн і обладнання для гідротерапії	702	1268	1420	+566	+80,63	+152	+11,99
Всього	10658	13985	16456	+3327	+31,22	+2471	+17,67

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Більш детально можна розглянути товарну структуру імпорту на рис. 2.9.

Розрахуємо ефективність імпорту за допомогою формул 1.9 – 1.11. використавши табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Показники ефективності імпорту ТОВ «Поліпромсинтез»

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Ефективність імпорту ($E^*_{ім}$), %	62,54	66,89	69,62
Економічний ефект імпорту ($Eф_{ім}$), тис. грн	8165	9354	11456

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.10. і економічний ефект і ефективність імпорту мають позитивні показники та постійно зростають.

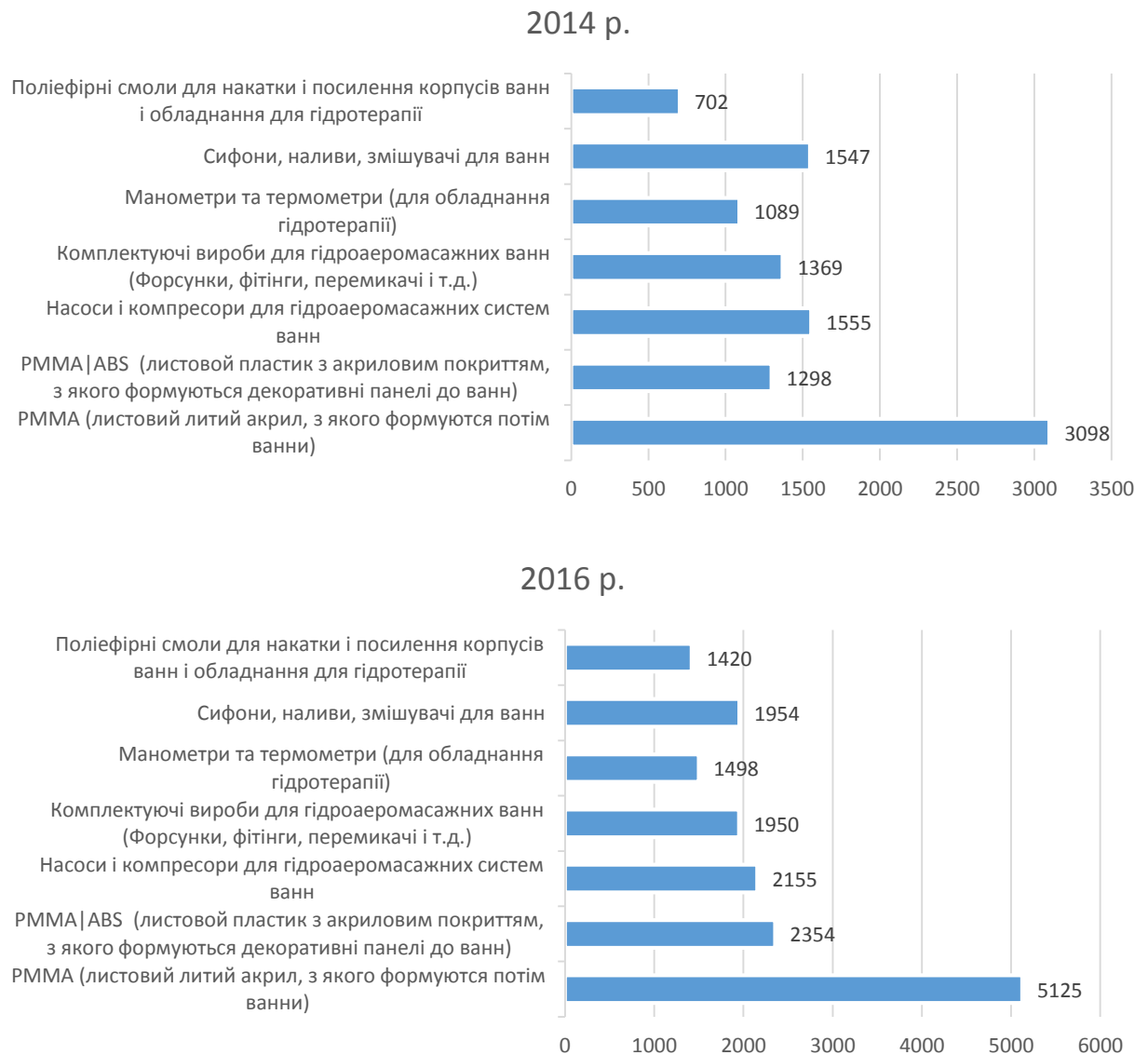


Рис. 2.9. Товарна структура імпорту ТОВ «Поліпромсинтез» у 2014, 2016рр.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.10

ТОВ «Поліпромсинтез» як просуває свої товари на внутрішній ринок України, так і займається експортною діяльністю. Проте величина експорту в порівнянні з загальною величиною реалізованої продукції є зовсім незначною.

На експорт йде не вся продукція підприємства, а лише обладнання для гідротерапії, так як побутові ванни є не дуже складними у виробництві, а тому, враховуючи вартість експорту, є неконкурентоспроможними на іноземних ринках, так як великі концерни займають майже всю нішу.

Для аналізу експорту використаємо дані, наведені у табл. 2.12.

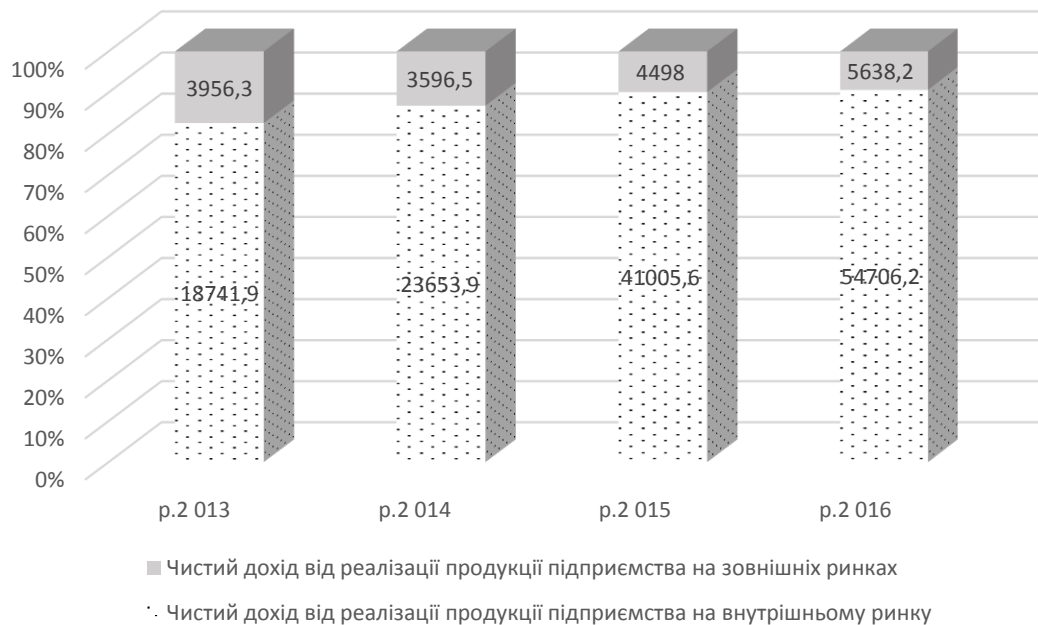
Таблиця 2.12.

**Чистий дохід від реалізації продукції на експорт
ТОВ «Поліпромсинтез», тис. грн**

Показник	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.
Чистий дохід від реалізації продукції	22698,2	27250,4	45503,6	60344,4
Чистий дохід від реалізації продукції на експорт	3956,3	3596,5	4498,0	5638,2
Відносна величина експорту, %	17,43	13,20	9,88	9,35

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Для детальнішого аналізу розглянемо рис 2.10., на якому порівняємо величину експорту обладнання для гідротерапії з загальною величиною продажів усієї продукції



**Рис. 2.10. Чистий дохід від реалізації ТОВ «Поліпромсинтез»
за 2013-2016рр., тис. грн.**

Джерело: складено автором на основі табл. 2.12.

З рис. 2.10. видно, що експорт становив у 2013р. – 17,43%, у 2014р. – 13,2%, у 2015р. – 9,88%, а у 2016р. – 9,35% від всієї реалізованої продукції. Як бачимо,

величина експорту щороку спадає, тому, можна впевнено сказати, що експортна діяльність хоч і відіграє дуже важливу роль для підприємства, проте терміново потребує вдосконалення і підвищення ефективності.

Експортно-імпортні відносини підприємства регламентуються підписанням відповідних контрактів, в яких зазначаються права та обов'язки обох сторін.

За 2013-2016 роки ТОВ «Поліпромсинтез» експортувало свою продукцію на ринки таких країн як Росія, Казахстан, Грузія, Білорусь, Сербія, Марокко

Якість продукції відповідає міждержавним стандартам (ДСТУ, ГОСТ), стандартам медичного обладнання, технічним умовам (ТУ), міжнародним стандартам (ISO), європейським нормам (EN) і найвищим екологічним вимогам, проте деякі стандарти ще є недосягнуті, що не дозволяє виходити на ринки багатьох країн.

Відсоткова структура збуту на ринках-імпортерах продукції ТОВ «Поліпромсинтез» наведена у таблиці 2.13.

Розглянемо та проаналізуємо географічну структуру експорту підприємства.

Таблиця 2.13.

Географічна структура експорту ТОВ «Поліпромсинтез»

Країна	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016р.
Білорусь	20%	31%	16%	-
Росія	49%	20%	-	-
Казахстан	25%	42%	54%	49%
Сербія	-	-	-	10%
Іспанія	-	-	10%	12%
Марокко	-	-	4%	11%
Грузія	6%	-	-	18%
Узбекистан	-	7%	16%	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З табл. 2.13. бачимо, що величина експорту до одних країн збільшується, а до інших – навпаки, або й взагалі припиняється, а саме до Росії та Білорусії. Це дві країни, з якими ТОВ «Поліпромсинтез» вів свою діяльність більше десяти років, проте політичні та економічні фактори потягли за собою припинення співпраці. Припинення торговельних відносин з Росією пов'язано з складною політичною ситуацією між Україною та Росією, а припинення відносин з Білоруссю пов'язане з складною ситуацією державного фінансування медицини.

Проаналізувавши географічну структуру експорту ТОВ «Поліпромсинтез» було виявлено, що стабільним є лише ринок Казахстану. Тому доцільно розглянути основну специфіку даного ринку і методи здійснення закупівель.

Тривалий час в Уряді Республіки Казахстан обговорювалася можливість створення єдиного дистриб'ютора лікарських засобів і виробів медичного призначення, і в лютому 2009 року було прийнято рішення про створення такого відомства в структурі АТ «Фонд національного добробуту «Самрук-Казина». Постановою Уряду Республіки Казахстан №516 від 25 травня 2013 р. права володіння і користування стовідсотковою часткою участі в ТОВ «СК-Фармація» були передані Міністерству охорони здоров'я Республіки Казахстан.

Система Єдиного дистриб'ютора створена з метою забезпечення лікарськими засобами населення в рамках гарантованого обсягу безкоштовної медичної допомоги, підвищення стійкості та конкурентоспроможності фармацевтичної галузі Республіки Казахстан, розвитку фармацевтичної промисловості шляхом консолідації державних закупівель лікарських засобів.

ТОВ «СК-Фармація» виступає організатором закупа медичної техніки, що купується за рахунок коштів республіканського бюджету, а також для подальшої передачі організаціям охорони здоров'я на умовах фінансового лізингу.

Закуп виробів медичного призначення і медичної техніки здійснюється в 2 етапи - на першому етапі після оголошення тендеру, в установлений строк компанії, які беруть участь в тендері надсилають заявки в запечатаних конвертах. Представники СК Фармація виробляють процедуру прийому та оголошення цінових пропозицій потенційних постачальників, допущених до участі в процедурі визначення найменшої ціни відповідно до «Правил організації та проведення закупівлі лікарських засобів ...», затверджених постановою Уряду Республіки Казахстан від 30 жовтня 2009 року № 1729. За мінімальної ціни визначається виграшна тендерна заявка.

Далі, на другому етапі, здійснюється укладання договорів на поставку з СК «Фармація» протягом 10 робочих днів.

Закупівля проводиться на тендерній основі шляхом вибору постачальників тільки в рамках списку, який щорічно розробляється і затверджується уповноваженим органом (Міністерство Охорони здоров'я) із зазначенням граничної ціни по кожному найменуванню продукції.

Говорячи про закупівлі, слід зазначити, що всі нові вироби медичного призначення (ВМП), що ввозяться в країну, проходять обов'язкову сертифікацію в Національному центрі експертизи лікарських засобів, ВМП і медичної техніки [45].

З огляду на це керівництво ТОВ «Поліпромсинтез» прийняло рішення про доцільність співпраці з Казахстанською компанією ТОВ «МК Інтерна», яка є їхнім офіційним ділером. Дана компанія бере участь в тендерних закупівлях і працює на казахстанському ринку, імпортуючи обладнання для гідротерапії українського виробництва, купуючи його в ТОВ «Поліпромсинтез»

ТОВ «МК Інтерна» - є лідером в сфері оснащення медичних фізіотерапевтичних і реабілітаційних центрів Казахстану сучасним інноваційним обладнанням. Компанія впроваджує нові медичні технології та супроводжує проекти від початкової ідеї до втілення в життя [46].

Відомо, що від того, хто (підприємство чи його покупець) бере на себе витрати, зв'язані з транспортуванням, страхуванням та митним оформленням вантажів, залежить ціна, позначена в контракті. Підприємство уже не в перший рік, працюючи з закордонними партнерами, застосовує умови ІНКОТЕРМС, що систематизують правила міжнародної торгівлі.

Найбільш часто застосовується на підприємстві умова поставки – FCA - FCA (Free Carrier (... named place) Франко перевізник (... назва місця)

Термін "франко-перевізник" означає, що продавець доставить товар, який пройшов митне очищення, зазначеному покупцем перевізнику до названого місця. Слід зазначити, що вибір місця постачання вплине на зобов'язання по завантаженню і розвантаженню товару на даному місці. Якщо поставка здійснюється в приміщенні продавця, то продавець несе відповідальність за відвантаження. Якщо ж постачання здійснюється в інше місце, продавець за відвантаження товару відповідальності не несе. Даний термін може бути

використаний під час перевезення будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення [47].

Це стосується, як експортних, так і імпортних операцій, тому що у міжнародних торговельних відносинах продавець старається застрахувати свої ризики.

Невід'ємною складовою є аналіз витрат, розрахунок яких необхідний для оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Перш за все, згрупуємо всі витрати на проведення та реалізацію експортних операцій в таблицю 2.14. Це дозволяє спростити аналіз витрат та визначити ті витрати, які найбільше впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.14.

Складові експортних витрат ТОВ «Поліпромсинтез»

Найменування показника	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення показників 2013–2016рр. тис. грн	Відносне відхилення 2013–2016рр, %
Собівартість експортованої продукції, тис. грн	2549,27	2351,67	3100,31	3973,17	+1423,9	+55,86
Витрати на реєстрацію в країнах-імпортерах	35	30	28	26	-9	-25,71
Накладні витрати, тис. грн	367,9	338	452,1	601,03	+233,13	+63,37
Витрати на мито і митні збори, тис. грн	14,83	13,67	17,99	23,12	+8,29	+55,9
Загалом витрати на експорт, тис. грн	2967	2733,34	3598,4	4623,32	+1656,32	+55,8

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних підприємства та [44]

Аналізуючи експортні витрати за 2013-2016рр., зазначимо, що проведення експортних операцій не має такого податкового тягаря, яким супроводжується імпортна діяльність. На продукцію, яка вивозиться за межі України, накладається лише митний збір за митне оформлення у розмірі 0,5%, що є позитивним чинником для учасників ЗЕД і відповідно, нашого підприємства.

Загалом, протягом аналізованого періоду, видатки на мито і митні збори підприємства зросли на 55,9% за рахунок сплати більшої суми митного збору внаслідок збільшення обсягу реалізації продукції на зовнішньому ринку.

Однак, не більшого зростання зазнала і виробнича собівартість продукції, а саме витрати виробництва продукції та безпосередні витрати компанії на зберігання, обслуговування, реалізацію тощо. Виробнича собівартість продукції підприємства зросла на 55,86%, що пов'язано із збільшенням обсягів реалізації продукції на зовнішньому ринку.

Протягом 2013-2016 років збільшення зазнали і такі показники як накладні витрати – на 63,37%.

Загальна тенденція витрат на експорт показує збільшення всіх показників на 55,8%.

Проте витрати на реєстрацію зменшилися за аналізований період на 25,71%, що є позитивним показником. Це зумовлено виходом з ринків, на які раніше поставлялася продукція і припиненням реєстрації в цих країнах.

Проаналізувавши видатки експортної діяльності, слід зауважити, що величина витрат протягом аналізованого періоду, загалом, залежать від виду та обсягу продукції, що експортується, а також від розміру податкових ставок та вартості послуг, спрямованих на реалізацію продукції, основних засобів.

Отже, як видно з даних наведеної вище діаграми, найбільшу частку у загальній структурі витрат займає виробнича собівартість продукції, що говорить нам про те, що слід приділити особливу увагу цій статті витрат і спрямувати зусилля на пошук шляхів її зменшення. Витрати на мито і митні збори є найменшими порівняно з іншими витратами на експорт, обов'язковим податком тут виступає лише сплата 0,5% митного збору за митне оформлення продукції.

В експортній діяльності підприємства накладні витрати за величиною впливу посідають друге місце, серед яких значну частку складають витрати на перевезення товару. Послуги експедитора займають незначну частку в накладних витратах.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту. Необхідною умовою для успішного

проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування.

Ефективність здійснення експортних операцій ТОВ «Поліпромсинтез» оцінюємо за допомогою формул (2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

Абсолютний ефект від експорту розраховується за формулою (2.1):

$$E_{абс} = B_{екс} - Z_{екс} \quad (2.1),$$

де $E_{абс}$ – абсолютний ефект від експорту;

$B_{екс}$ – обсяг доходу від реалізації експортної продукції;

$Z_{екс}$ – витрати на експорт.

$$E_{абс} 2014 = 3956,3 - 2967 = 989,3 \text{ (тис. грн.)};$$

$$E_{абс} 2015 = 3596,5 - 2733,34 = 863,16 \text{ (тис. грн.)};$$

$$E_{абс} 2015 = 4498 - 3598,4 = 899,6 \text{ (тис. грн.)};$$

$$E_{абс} 2016 = 5638,2 - 46,23,32 = 1014,88 \text{ (тис. грн.)}.$$

Абсолютна ефективність експорту розраховується за формулою (2.2):

$$Ef_{абс} = \frac{B_{екс}}{Z_{екс}} \quad (2.2),$$

де $Ef_{абс}$ – ефективність експорту (перший метод);

$B_{екс}$ – обсяг доходу від реалізації експортної продукції;

$Z_{екс}$ – витрати на експорт.

$$Ef_{абс} 2013 = \frac{3956,3}{2967} = 1,33;$$

$$Ef_{абс} 2014 = \frac{3596,5}{2733,34} = 1,32;$$

$$Ef_{abc}2015 = \frac{4498}{3598,4} = 1,25;$$

$$Ef_{abc}2016 = \frac{5638,2}{4623,32} = 1,22.$$

Цінова ефективність розраховується за формулою (2.3):

$$Ef_{відн} = \frac{Ц_{екс}}{Ц_{внутр}} \quad (2.3),$$

де $Ef_{відн}$ – цінова ефективність експорту;

$Ц_{екс}$ – експортна ціна продукції;

$Ц_{внутр}$ – гуртова ціна продукції на внутрішньому ринку.

$$Ef_{abc}2013 = \frac{3956,3}{2967} = 1,33;$$

$$Ef_{abc}2014 = \frac{3596,5}{2733,34} = 1,32;$$

$$Ef_{abc}2015 = \frac{4498}{3598,4} = 1,25;$$

$$Ef_{abc}2016 = \frac{5638,2}{4623,32} = 1,22.$$

Рівень рентабельності експорту розраховується за формулою (2.4):

$$P_{PE} = \frac{B_{екс}}{З_{екс}} \times 100 - 100 \quad (2.4),$$

де P_{PE} – рівень рентабельності експорту;

$B_{екс}$ – обсяг доходу від реалізації експортної продукції;

$З_{екс}$ – витрати на експорт.

$$P_{PE}2013 = \frac{3956,3}{2967} \times 100 - 100 = 33,34 (\%);$$

$$P_{PE}2014 = \frac{3596,5}{2733,34} \times 100 - 100 = 31,58 (\%);$$

$$P_{PE}2015 = \frac{4498}{3598,4} \times 100 - 100 = 25 (\%);$$

$$P_{PE}2016 = \frac{5638,2}{4623,32} \times 100 - 100 = 21,95 (\%).$$

Результати розрахунку показників ефективності експортних операцій подані у табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Показники ефективності експортних операцій за 2013-2016 роки

Показник	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.
Обсяг доходу від реалізації експортної продукції, тис. грн.	3956,3	3596,5	4498,0	5638,2
Собівартість експортованої продукції, тис. грн	2549,27	2351,67	3100,31	3973,17
Витрати на експорт, тис. грн	2967	2733,34	3598,4	4623,32
Цінова ефективність, грн/грн	1,33	1,32	1,25	1,22
Абсолютна ефективність експорту, грн/грн	1,33	1,32	1,25	1,22
Абсолютний ефект від експорту, тис. грн	989,3	863,16	899,6	1014,88
Рівень рентабельності експорту, %	33,34	31,58	25	21,95

Джерело: розраховано автором на осннн даних підприємства

Показник абсолютної ефективності експорту більший за одиницю, тому експорт продукції для підприємства ТОВ «Поліпромсинтез» є економічно вигідним. Загалом можна стверджувати про ефективність та доцільність здійснення експортних операцій підприємством, оскільки експортний дохід значно перевищує експортні витрати.

Основними конкурентами ТОВ «Поліпромсинтез» на закордонних ринках є фірми з досить великими оборотами товарів і доброю репутацією на ринку фізіотерапевтичного обладнання. Тому підвищення своєї конкурентоспроможності є однією з ключових задач підприємства.

З висновків аудиторів, які щороку проводять свій контроль ми бачимо, що продукція підприємства є якісною і конкурентоздатною. Думка аудиторів стосовно продукції за 2013-2016рр була позитивною. Усі товари, які відправляються на

експорт супроводжуються допоміжними документами, до складу яких входить висновок незалежних спеціалістів про склад, призначення та якість продукції.

Для підвищення своєї конкурентоздатності ТОВ «Поліпромсинтез» використовує максимум можливостей, однією з яких є постійне покращення якості продукції через покращення якості комплектуючих, та розвиток якості обслуговування. Підприємство намагається привабити споживача не лише низькими цінами, а й набором послуг, до яких відноситься можливість придбати повний комплект обладнання, а не лише складові, можливість замовити монтаж, доставку і т.д.

2.3. Проблемні аспекти в організаційно-економічному розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез»

Дослідивши організаційно-економічний розвиток міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез» було виявлено, що підприємство здійснює як імпорту, так і експортну діяльність. Проте проблемних аспектів при здійсненні імпорту не було виявлено, тому слід глибше дослідити експортну діяльність підприємства для виявлення проблем в ній.

Було виявлено, що ТОВ «Поліпромсинтез» перестало вести свою діяльність на ринках Росії та Білорусі.

Бюджетні витрати на охорону здоров'я Білорусі в 2016 році у порівнянні з попереднім роком виросли 14,8%, проте стрімка девальвація національної валюти істотно знижує ефективність цих витрат. В охороні здоров'я Білорусі і без того постійно не вистачає грошей, а зараз наступили часи, коли кожен бюджетний рубль доводиться рахувати особливо ретельно.

У минулому році обсяг фінансування витрат на охорону здоров'я з консолідованого бюджету склав 33,7 трлн рублів. На 2016 рік на потреби охорони здоров'я в бюджеті заплановано 38,7 трлн рублів.

Мінімальний норматив бюджетної забезпеченості видатків на охорону здоров'я в розрахунку на одного жителя Білорусі становить 4 242 742 рубля. Тобто,

в 2016 на кожну людину держава зобов'язується виділити системі охорони здоров'я не менше 190 доларів. Для порівняння: в 2014 році цей показник становив 234 долари.

«У даних умовах нам необхідно забезпечити стійку роботу системи охорони здоров'я в режимі жорсткої економії, скоротити витрати і забезпечити заходи по бюджетозбереженню», - зазначив на колегії заступник міністра охорони здоров'я Білорусі [48].

Саме тому стрімко скорочуються витрати на систему охорони здоров'я. За 2016 рік вдалося заощадити 309,6 мільярда рублів бюджетних коштів, в тому числі за рахунок скорочення 1808 штатних посад і 1412 ліжок.

Щодо державного фінансування фізіотерапевтичного обладнання, то воно скоротилося майже вдвічі, а саме аж на 47,6 %.

Так як ТОВ «Поліпромсинтез» реалізовувало свою продукцію шляхом тендерних продажів, а для цього необхідно було кожного року реєструватися у Міністерстві охорони здоров'я країни, в якій підприємство реалізовує свою продукцію, як виробник та продавець медичного обладнання, отримувати сертифікати якості, технічної відповідності та інші в державних установах Білорусі, ці витрати складали у 2015 році досить значну суму. Проте, тендерні закупілі не лише зменшилися в об'ємі, а й ті, які проводилися не відбувалися через відсутність державного фінансування. Саме тому керівництво підприємства прийняло рішення про вихід компанії з ринку Білорусі та припинення діяльності у цій країні.

У таблиці 2.16. наведені дані про величину реалізації обладнання для гідротерапії на ринку Білорусі впродовж 2013-2015 років

Таблиця 2.16.

**Величина реалізації обладнання для гідротерапії на ринку Білорусі
впродовж 2013-2015 років**

Найменування показника	2013 рік	2014 рік	2015 Рік	Абсолютне відхилення показників 2013–2015рр. тис. грн	Відносне відхилення 2013–2015рр, %
Собівартість експортованої продукції, тис. грн	509,85	729,02	496,05	-13,80	-2,71

Продовження табл. 2.16.

Найменування показника	2013 рік	2014 рік	2015 Рік	Абсолютне відхилення показників 2013–2015рр. тис. грн	Відносне відхилення 2013–2015рр, %
Витрати на реєстрацію в країнах-імпортерах	7,00	10,00	10,00	3,00	42,86
Накладні витрати, тис. грн	80,30	106,20	108,60	28,30	35,24
Витрати на мито і митні збори, тис. грн	2,97	4,24	2,88	-0,09	-2,95
Загалом витрати на експорт	600,12	849,46	617,53	17,41	2,90

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 2.16, то витрати на експорт збільшилися лише на 17,41 тис.грн або ж на 2,9%, проте необхідно дослідити прибуток від реалізації продукції на території Білорусі. Для цього використаємо табл 2.17.

Таблиця 2.17.

Прибуток від реалізації продукції ТОВ «Поліпромсинтез» на території Білорусі

Найменування показника	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення показників 2013–2015рр. тис. грн	Відносне відхилення 2013–2015рр, %
Дохід від реалізації обладнання, тис.грн	722,75	957,47	645,15	-77,60	-10,74
Прибуток від реалізації, тис.грн	122,63	108,01	27,62	-95,01	-77,48
Податок на прибуток, тис.грн	22,07	19,44	4,97	-17,10	-77,48
Чистий прибуток, тис.грн	100,56	88,57	22,65	-77,91	-77,48
Ефективність експорту, %	20,43	12,72	4,49	-15,94	-78,02

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 2.17. дохід від реалізації обладнання зменшився на 10,74%, а в грошовому вираженні на 77,6 тис.грн, чистий прибуток від експорту у 2015 році в порівнянні з 2013р. зменшився на 77,91 тис грн або на 77,48% і склав лише 22,65 тис.грн.

Прогнозовані витрати на реєстрацію, накладні витрати та інші фактори вплинули на рішення вийти з ринку медичного обладнання Білорусі до покращення економічної ситуації в країні.

Проте прибутки ТОВ «Поліпромсинтез» зменшилися, тому вихід з ринку можна вважати проблемним аспектом.

Щодо ринку Росії, то довгий час він був основним для експорту обладнання для гідротерапії підприємства. Проте політична ситуація в країні дуже негативно вплинула на відносини з Росією. Саме через це обсяги продаж ТОВ «Поліпромсинтез» з часом зменшувалися, а у 2015 році взагалі припинилася співпраця з російськими споживачами.

Експорт товарів скоротився в усіх галузях економіки. Найбільш різке падіння в абсолютних показниках спостерігається в експорті продукції металургійного комплексу – на 4,1 млрд. дол. США, або в 1,7 раза. У відносних показниках найсильніше впав експорт продукції машинобудування – у 9,3 раза (на 2,2 млрд. дол.США). Також помітне зниження експорту торкнулося продуктів мінерального походження – у 2,2 раза (на 2,2 млрд. дол. США), продукції хімпрому – в 1,5 раза (на 0,8 млрд дол. США).

«Падіння експорту до Росії – велика втрата для української економіки. І хоча її причина лежить не в економічній площині, але глибина саме в ній. Допускати таку залежність загального експорту від одного торгового партнера було божевіллям, за яке ми поплатилися», – повідомляє IMF group Ukraine [49].

Таблиця 2.18.

Величина експорту продукції ТОВ «Поліпромсинтез» в Росію

	2013р.	2014р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Частка експорту в Росію у загальній величині експорту	49	20	-29	-59,18%
Витрати на експорт товарів у Росію, тис грн	1445,3	552,6	-892,7	-61,77 %
Дохід від реалізації товарів на ринку Росії, тис. грн	1969,4	698,3	-1271,1	-64,54 %
Абсолютна ефективність експорту, тис.грн.	524,10	145,70	-378,40	-72,20%
Рівень рентабельності експорту, %	36,26	26,37	-9,90	-7,26%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З табл. 2.18 видно, що експорт в Росію у 2013 році складав майже половину всього експорту ТОВ «Поліпромсинтез», а саме 49%. Абсолютна ефективність експорту становила 524.10 тис.грн, а рентабельність – 36,26%, і була вищою за загальний рівень рентабельності експорту у 2013 році на 2,92%.

У 2014 році експорт до Росії стрімко впав, а саме на 59,18%, абсолютна ефективність експорту знизилась на 72, 2%, а рівень рентабельності експорту на 7, 26% і становив 26, 37%, що є нижчим показником, ніж загальний рівень рентабельності експорту у 2014 році на 5,21%

Зміна величини обсягів експорту за рахунок виходу з ринків Білорусі та Росії значно знизилася та негативно вплинула на рівень рентабельності експорту ТОВ «Поліпромсинтез», що наведений на рис. 2.11.

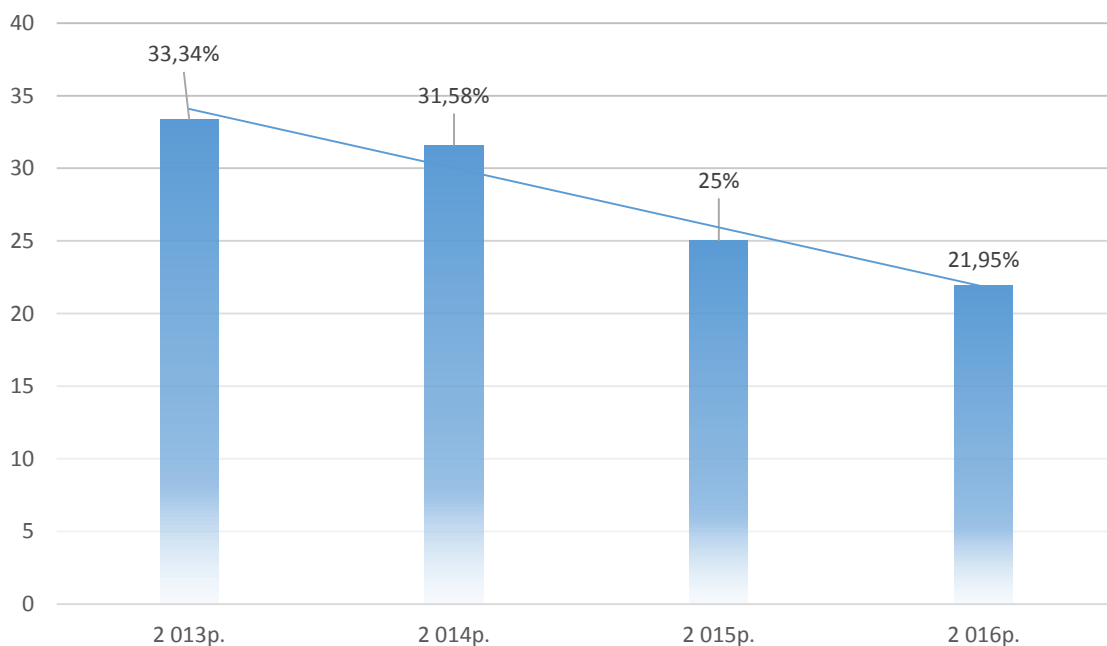


Рис. 2.11. Рівень рентабельності експорту ТОВ «Поліпромсинтез»

Джерело: складено автором на основі табл.2.15.

З рис. видно, що впродовж аналізованих років рентабельність експорту стрімко спадає. У 2013-2016рр. вона знизилася на 11,39%, а у відносному співвідношенні більше, ніж на третину, а саме на 34,16%.

При аналізі експортної діяльності підприємства було виявлено, що експортується лише обладнання для гідротерапії, а це тільки частина продукції

ТОВ «Поліпромсинтез». Підприємство виготовляє також побутові акрилові ванни ТМ “EGO” та ТМ “RIVA pool”, які реалізовує на території України.

Обсяг реалізації побутових ванн та обладнання для гідротерапії, а також величина продаж на ринку України та зовнішніх ринках наведена в табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Величина реалізації продукції ТОВ «Поліпромсинтез»

№	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення (2015/2014)		Відхилення (2016/2015)	
					±Δ	%	±Δ	%
1	Акрилові ванни	1262	2022	2740	760	60,22	718	35,51
2	Обладнання для гідротерапії в т.ч.:	615	614	673	-1	-0,16	59	9,61
2.1	Експорт	129	132	140	3	2,33	8	6,06
3	Разом	1877	2636	3413	759	40,44	777	29,48

Джерело: складено автором на основі табл 2.2.

З таблиці 2.19. видно, що акрилові ванни у 2016 році становили 80,3% від реалізації усієї продукції підприємства в натуральній величині. Експортовано 140шт. обладнання для гідротерапії, а всього реалізовано 673шт. З огляду на це доречним є запитання, чому не експортуються акрилові побутові ванни, адже на ринку України попит на них набагато вищий, ніж на обладнання для гідротерапії.

Також необхідним є порівняння рентабельності експортованої продукції, рентабельності продукції загалом та рентабельності продукції на внутрішньому ринку. Для цього використаємо табл 2.20.

Таблиця 2.20.

Рентабельність реалізованої продукції

№	Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення (2015/2014)		Відхилення (2016/2015)	
					±Δ	%	±Δ	%
1	Рентабельність експортної продукції, %	31,58	25	21,95	-6,58	-20,84	-3,05	-12,20
2	Рентабельність реалізованої продукції на внутрішньому ринку, %	33,47	27,43	25,37	-6,04	-18,05	-2,06	-7,51
3	Рентабельність реалізованої продукції, %	33,22	27,19	25,05	-6,03	-18,15	-2,14	-7,87

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.20, ТОВ «Поліпромсинтез» має позитивні показники рентабельності реалізованої продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, проте ці показники спадають.

Динаміку зміни показників рентабельності ТОВ «Поліпромсинтез» можна побачити на рис. 2.12.

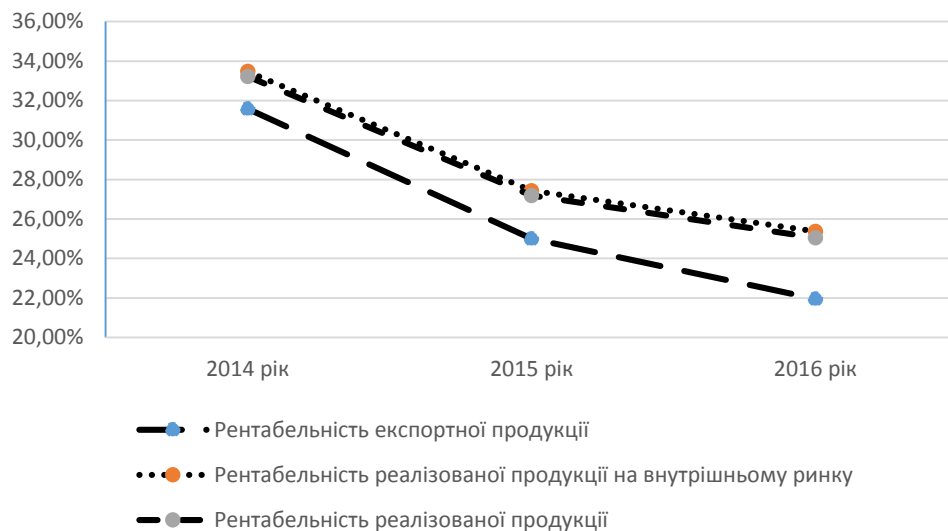


Рис 2.12. Рентабельність продукції «ТОВ «Поліпромсинтез»

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з рис. 2.12. показник рентабельності реалізованої продукції на внутрішньому ринку впродовж трьох років є вищим за показник рентабельності експортної продукції. З огляду на це, а також та на те, що показники рентабельності протягом трьох років стрімко спадають, можна стверджувати, що на підприємстві ТОВ «Поліпромсинтез» є проблема зниження рентабельності продукції, а також відносно нижчий показник рентабельності експортованої продукції, аніж тієї, що реалізовувалася в Україні.

Медичне обладнання включає в себе обладнання для гідротерапії. Для реалізації продукції медичного призначення ТОВ «Поліпромсинтез» повинне володіти певними сертифікатами. Для цього підприємство проходить сертифікацію в Українському науковому інституті сертифікації (ТОВ «УНІ-СЕРТ»), Державній системі сертифікації УкрСЕПРО, Державному підприємстві "Укрметртестстандарт" та інших, а також реєструється в Міністерстві охорони здоров'я як виробник медичного обладнання. Необхідними є також документи про

Введення медичних виробів в обіг та/або в експлуатацію, відповідність технічному регламенту МОЗ та інші. Торгово-промислова палата видає сертифікат відповідності.

Проте при виході підприємства на зовнішні ринки необхідними є і інші документи. Окрім необхідності обов'язкової реєстрації в більшості іноземних країн, як виробника медичного обладнання, необхідними є й сертифікати про відповідність системам менеджменту якості, такі як ISO 9001:2015 «Quality management systems»

У зв'язку зі змінами законодавства у сфері медичних виробів новою вимогою, з якою зіткнулися національні виробники, стала необхідність впровадження на виробництві систем управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 13485. Цей стандарт може застосовуватися організаціями, що здійснюють проектування, розроблення, виробництво, монтаж, обслуговування медичних виробів.

Сертифікація виробництва здійснюється шляхом оцінки документації систем управління якістю та аудиту виробничих площ. За результатами аудиту видається сертифікат на СУЯ терміном на 3 роки.

Наявність сертифікованої СУЯ надає компанії ряд переваг, а саме:

- оптимізує та підвищує ефективність і результативність процесів;
- дозволяє підвищити якість продукції та / або послуг;
- компанія стає такою, що самостійно покращується та розвивається, вимагає менше уваги з боку керівництва компанії;
- підвищення результативності ухвалення рішень;
- скорочення витрат на управління;
- покращення показників організаційної діяльності, підвищення довіри і стійкості;
- за рахунок впровадження зворотного зв'язку зі споживачами, збільшується ступінь лояльності і довіри до підприємства, оптимізується документообіг компанії.

Однак, до стандарту ISO 13485 входить ряд додаткових специфічних вимог для організацій, що випускають продукцію медичного призначення, у тому числі:

- вимоги до стадій контролю, проектування та управління виробничим процесом (включаючи контроль виробничого середовища), спеціальними процесами, простежуваністю, валідацією, процесами стерилізації, записами;
- управління ризиками;
- необхідність документованих процедур проектування й розробки медичних виробів;
- додаткові вимоги до чистоти продукції та контролю забрудненості;
- спеціальні вимоги до стерильних медичних виробів;
- вимоги до гігієни персоналу, обладнання й приміщень;
- додаткові вимоги до системи зворотного зв'язку з метою отримання раннього попередження щодо проблем у сфері якості [50].

З огляду на це, можна зробити висновок, що нормативно-правова база підприємства є недостатньою для успішної експортної діяльності, особливо в розвинених країнах.

Отже, проаналізувавши діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» як на зовнішніх ринках, так і в цілому було виділено такі основні проблемні аспекти у організаційно-економічному розвитку міжнародної діяльності:

- 1) зниження рентабельності експорту підприємства;
- 2) вихід з ринків Росії та Білорусії, куди ТОВ «Поліпромсинтез» довгий час експортувало свою продукцію;
- 3) експорт лише частини продукції, що виробляється підприємством;
- 4) недостатня нормативно-правова база.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 було проведено аналіз діяльності ТОВ «Поліпромсинтез». Після проведення дослідження можна зробити висновок, що підприємство досить непогано проводить свою господарську діяльність. На підприємстві чітка організаційна структура управління. ТОВ «Поліпромсинтез» забезпечене

кваліфікованим персоналом, що вказує на здатність до прогресивного та гнучкого управління.

Проаналізувавши показники оцінки фінансово-майнового стану підприємства, ми побачили, що підприємство є досить рентабельним і має задовільні показники фінансово-господарської діяльності. Не дивлячись на те, що після зростання рентабельності, у 2016 р. ми спостерігаємо спад, рентабельність діяльності становить 0,16 а головний показник прибутковості - 134,49%. Отже, підприємство добре функціонує. ТОВ «Поліпромсинтез» є ліквідним. Коефіцієнт покриття становить 2,08, тобто активів є більше ніж зобов'язань аж у 2 рази більше.

Компанія «Поліпромсинтез» виробляє дві лінійки побутових акрилових ванн, в тому числі і гідромасажні - торгові марки EGO і RIVA pool, а також обладнання для гідротерапії. Проте після аналізу експортної діяльності було виявлено, що експортується лише медичне обладнання.

Оцінивши структуру обсягів та динаміку збуту продукції було виявлено, що акрилові ванни у 2016 році становили 2740шт. Експортовано 140шт. обладнання для гідротерапії, а всього реалізовано 673шт.

Експортні продажі становлять лише 9,35% від загального обсягу. Продукція експортувалася у 2016 році в такі країни, як Казахстан, Сербія, Іспанія, Марокко та Грузія. Проте не у всі країни поставки є регулярними, тому необхідним є вдосконалення експорту.

Дослідження імпорту показало, що ТОВ «Поліпромсинтез» є імпортозалежним підприємством. Імпортних матеріалів у виробництві використовується від 60% до 80 % в залежності від виду діяльності. Підприємство імпортує сировину з таких країн, як Китай, Чехія, Франція та Австрія. Більшість заключених контрактів є довгостроковими, а постачальники – надійними.

Було виділено такі основні проблемні аспекти у організаційно-економічному розвитку міжнародної діяльності: зниження рентабельності експорту підприємства; вихід з ринків Росії та Білорусії, куди ТОВ «Поліпромсинтез» довгий час експортувало свою продукцію; експорт лише частини продукції, що виробляється підприємством; недостатня нормативно правова база.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку діяльності підприємства

Одним із засобів досягнення основної мети ТОВ «Поліпромсинтез», а саме економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі, є підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

На шляху до підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємству слід дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, знаходити нових партнерів та споживачів продукції, розширювати асортимент товарів, що постачаються, а також покращувати нормативно-правову базу підприємства. При аналізі господарської діяльності було виявлено, що підприємство є рентабельним, майже всі проекти компанії самофінансуються, тому у ТОВ «Поліпромсинтез» є можливість активно інвестувати гроші у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

У даному розділі пропонується розглянути шляхи вдосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез» за допомогою розширення ринків збуту, організації відділу ЗЕД підприємства, поліпшення нормативно-правової бази та диверсифікації товарних груп, які експортуються.

Як зазначалося раніше, величина об'єму реалізації побутових ванн у 2016 році склала 80, 28% від реалізації усієї продукції у натуральному вираженні та 55,08% у грошовому вираженні. Тому доцільним є розгляд проекту по експорту акрилових ванн в Казахстан, так як компанія регулярно поставляє туди медичні ванни.

Для цього за допомогою наявної інформації та інструментарію, оцінимо основні показники легкості ведення бізнесу в даній державі та порівняємо з

Україною, задля даної мети використаємо дослідження, проведене Світовим Банком, оцінимо конкурентоспроможність продукції на ринку Казахстану, а також доцільність впровадження даного проекту.

З дослідження Світового Банку у виданні «Doing Business 2018» було зазначено, що у рейтингу країн по легкості ведення бізнесу Казахстан займає 36 місце з індексом 75.44, який за останній рік зріс на 1,06. Україна посідає 76 місце з індексом 65,75, який збільшився протягом останнього року на 1,9 [51].

Для оцінки конкурентоспроможності товару необхідно визначити його основні характеристики, за якими споживач робить вибір в сторону того чи іншого товару. Характеристики, на які звертають увагу покупці при виборі акрилових ванн наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Характеристики, на які звертають увагу при виборі акрилових ванн

Показник	Характеристика
Вид матеріалу	Акрил, який використовується для виробництва, ванн може бути литим або екструдованим. Вони близькі за хімічним складом, але мають різний ступінь міцності
Акриловий шар	Він повинен бути якомога товстішим, як мінімум 0,5-0,6 см.
Зовнішній вигляд акрилового покриття	Якісна акрилова ванна повинна бути абсолютно білою (якщо не було вибрано іншого кольору), вона завжди абсолютно рівна і гладка.
Кількість використовуваних матеріалів	При виробництві ванни з акрилу акрилове покриття наноситься на полімерну основу, для того щоб забезпечити більшу жорсткість. Тому кінцевий виріб виходить двошаровим;
Жорсткість.	Це, безсумнівно, один з головних критеріїв. Адже саме від того, наскільки ванна жорстка залежить, яку вагу вона зможе витримати і який спосіб монтажу для неї буде потрібно (особливо німці вироби потребують додаткового армування.
Світлопроникність матеріалу	Справжній акрил - це не прозорий матеріал. Якщо акрилова ванна пропускає світло, то з великою ймовірністю можна стверджувати, що перед вами підробка.
Зовнішній шар	Він виготовляється з поліуретану. Зовнішня поверхня акрилової ванни повинна бути темною і гладкою на дотик.
Конструкція каркаса	В ідеалі він повинен являти собою кріпильну раму, виготовлену саме для цієї моделі ванни, ніжки, які регулюються по висоті і опори на кутах.
Додаткові функції	Наявність функції гідромасажу, підсвітки іт.д.
Форма	Чим вона простіша, тим міцнішою і стійкішою буде ванна. Ванни великих розмірів та складних форм повинні бути дуже високої якості
Система зливу-переливу	Вона може бути традиційною, напівавтоматичного або автоматичною.

Джерело: [52].

Розглянемо основних конкурентів по продажам акрилових ванн на території України та Казахстану.

ТОВ «Поліпромсинтез» реалізовує побутові акрилові ванни через такі будівельні гіпермаркети, торгівельні центри та магазини, як «Нова Лінія», «Епіцентр», «Плитка і сантехніка», «АРС-кераміка», «ОЛДІ», «Вена», а також через власні веб-сайти [53]. Можна зробити висновок, що підприємству слід реалізовувати свою продукцію, й через інші заклади торгівлі України, оскільки вищезазначені охоплюють лише 36% усього ринку.

Розглянемо конкурентоспроможність побутових акрилових ванн, які виробляє ТОВ «Поліпромсинтез» на ринках Казахстану та України.

На ринку нашої країни основними конкурентами акрилових ванн ТМ «Riva pool» та ТМ «EGO» є ванни таких торгових марок, як «KOLO», «Cersanit», «Koller Pool», «Ravak».

Бренд KOLO - відомий в Європі виробник виробів для ванної кімнати з більш ніж п'ятдесятирічними традиціями. Якість і дизайн є пріоритетом у виробництві кераміки і меблів для ванних кімнат бренду KOLO. Sanites KOLO входить до складу корпорації Geberit, відомого в Європі виробника. У компанії працює більше 7000 фахівців, в основному на території Європи, де розташовані 19 заводів. Ванни, акрилові піддони і душові кабінки виробляють на заводі в Озоркуві (Польща) [54].

Компанія Cersanit є великим польським виробником сантехніки та керамічної плитки. Вироби Cersanit мають всі необхідні знаки якості: гігієнічні атестати, знаки безпеки, а також сертифікати відповідності нормам країн, в яких вони продаються. Cersanit, як лідер в галузі виробництва керамічної сантехніки, отримав відомий в кількох десятках країн сертифікат на інтегровану систему управління якістю. Сучасні технології виготовлення, багатство форм, легкий монтаж, вишукані моделі, конкурентоспроможні ціни - ось відмінні характеристики продукції Cersanit [55].

Компанія Koller Pool –один з найбільших виробників сантехнічних виробів, на території Європи. Основний напрямок компанії - виробництво доступною сантехніки, орієнтованої на запити споживачів різних класів.. Серед всіх виробів

даного дуже славляться акрилові ванни, які виготовлені з цього, стовідсоткового англійської акрилу. Виробничі потужності знаходяться в Австрії [56].

RAVAK спеціалізується на сучасних ванних кімнатах, продуманих до найдрібніших деталей в повному спектрі комплексних рішень. Компанія виготовляє ванни, душові кабінки і двері, ванни з гідромасажними системами, умивальники, меблі для ванних кімнат, змішувачі та різні аксесуари. RAVAK – один з найбільших виробників обладнання для ванних кімнат в Чеській Республіці і один з ключових гравців європейського ринку. Компанія успішно функціонує з 1991 року, що підтверджується великою кількістю нагород та премій [57].

Доцільним є розрахунок конкурентоспроможності виробників акрилових ванн на ринку України, який наведений в табл 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок конкурентоспроможності виробників акрилових ванн на ринку України

	Вага	EGO	Riva pool	KOLO	Cersanit	Koller Pool	RAVAK
Вид матеріалу	0,1	5	5	5	4	5	5
Акриловий шар	0,1	4	4	4	5	5	5
Зовнішній вигляд акрилового покриття	0,05	4	5	4	4	4	5
Кількість використовуваних матеріалів	0,09	5	5	5	5	5	5
Жорсткість	0,13	4	5	4	3	4	5
Світлопроникність	0,03	4	4	5	5	4	4
Зовнішній шар	0,06	5	4	4	4	5	4
Конструкція каркаса	0,1	5	5	4	5	4	5
Додаткові функції	0,1	5	4	3	3	4	4
Форма	0,11	4	4	4	4	5	5
Система зливу-переливу	0,13	4	5	4	5	4	5
Загальний показник	1	4,45	4,6	4,12	4,22	4,46	4,81

Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок

Як видно з табл. 3.2., загальний показник конкурентоспроможності на основі аналізу основних характеристик акрилових ванн знаходиться в межах 4,12-4,81.

Найнижчий показник у ТМ KOLO, а найвищий у ТМ RAVAK. Проте, після проведеного аналізу можна зробити висновок, що усі проаналізовані товари майже однакової якості, тому це не сильно впливає на конкурентоспроможність. Це пояснюється тим, що акрилові ванни є досить стандартизованими та не дуже складними у виробництві. Саме тому варто дослідити ціни на акрилові ванни даних торгових марок та проаналізувати цінову конкурентоспроможність побутових ванн виробництва ТОВ «Поліпромсинтез» на ринку України. Використаємо дані торговельного центру «Нова лінія», на сайті якого представлені ціни на товари торгових марок, що досліджуються.

Оскільки ванни є неоднаковими, то варіація ціни залежить від комплектації, наявності додаткових послуг, гідромасажних установок тощо. Тому оберемо такі характеристики: акрилова ванна прямокутної форми, пристінна, розташування переливу в зоні ніг, розмір 150*70 см. Однак, для повноти дослідження варто проаналізувати також ціни на акрилові ванни з такими характеристиками: акрилова ванна асиметричної форми, пристінна, розташування переливу в зоні ніг, розмір 150-170*100-110 см. Для наведення даних використаємо табл 3.3.

Таблиця 3.3.

Ціни на акрилові ванни в Україні

Торгова марка	Ціна на акрилові ванни прямокутної форми, грн.	Ціна на акрилові ванни асиметричної форми, грн.
EGO	4241,47	7214,00
Riva pool	5372,00	6070,00
KOLO	2249,95	5238,00
Cersanit	2510,00	4911,00
Koller Pool	3528,00	6180,96
RAVAK	6421,25	11386,00

Джерело: складено автором на основі [58]

З табл 3.3. видно, що ціни на акрилові ванни є дуже різними. Щодо ванн прямокутної форми розміру 150*70, то найнижчою є ціна товарів ТМ KOLO, яка складає 2249,95 грн., далі йдуть ванни ТМ Cersanit з ціною 2510,00 грн., ТМ Koller Pool, ціна яких складає 3528,00 грн. Ванни ТМ EGO і ТМ Riva pool коштують 4241,47 грн. та 5372,00 грн. відповідно і знаходяться в одному ціновому сегменті. Дорожчими за них є лише акрилові ванни ТМ RAVAK з ціною 6421,25 грн. Як

бачимо, то ванни, які виробляє ТОВ «Поліпромсинтез» дорожчі за ванни ТМ KOLO на 88,51% та на 138,76 %

Щодо акрилових ванн асиметричної форми, то найдешевшими є ванни ТМ Cersanit та ТМ KOLO, далі йдуть ТМ Koller Pool, ТМ Riva pool, ТМ EGO і ТМ RAVAK. Ванни ТМ Riva pool, ТМ EGO є дорожчими за найдешевший варіант на 23,6% та 46,9% відповідно.

Щодо ринку Казахстану, то на ньому присутні акрилові ванни різних ТМ, проте, найбільшу частину ринку займають такі ТМ, як Cersanit, RAVAK, Eago, Triton.

Структура ринку акрилових ванн Казахстану наведена на рис. 3.1.



Рис 3.1. Структура ринку акрилових ванн Казахстану у 2017 році

Складено автором на основі [59]

Як бачимо найбільшу частку ринку (48,6%) займають ванни ТМ, далі йдуть за обсягом продаж йдуть ванни ТМ (21%)

Компанія Triton - це російський виробник акрилових ванн, меблів для ванних кімнат, душових кабін, піддонів і рушників. Продукція ТМ Triton - якість, перевірена часом. Повний виробничий цикл від дизайнерських розробок до випуску готових виробів, здійснюваний в місті Щелково (Росія). Компанія має величезну збутову мережу на всій території Росії і в країнах СНД з постійним підтриманням необхідних складських запасів в містах Росії та СНД з цінами від виробника. [60]

Компанія EAGO була заснована у 1996 році. На сьогоднішній день продукція EAGO успішно продається в Канаді, Бельгії, США, Росії, Казахстані та інших

країнах. Фабрика EAGO знаходиться в місті Фошань (Китай), який називається столицею кераміки Китаю. Завод EAGO також оснащений випробувальними лабораторіями, які виконані за останнім технічними розробками і займає понад 300000 квадратних метрів. EAGO спеціалізується на проектуванні, дослідженні та виробництві великого спектра санфаянса, змішувачів, акрилових і гідромасажних ванн, гідромасажних боксів, душових кабін, аксесуарів та іншого. Одним з найпопулярніших продуктів EAGO є все таки гідромасажні ванни і бокси [61].

Досліджуючи конкурентоспроможність акрилових ванн ми побачили, що суттєвих відмінностей в характеристиках товарів немає. Споживач обирає на свій смак. Проте є суттєві відмінності в ціні, саме цей фактор найбільше впливає на поведінку споживача, а цінова конкуренція – на конкурентоздатність товару. Тому дослідимо ціни на акрилові ванни в Казахстані. Для цього використаємо ціни подані на сайті казахстанського магазину сантехніки Accurate [62]. Ціни представлені в національній валюті Казахстану – тенге, тому конвертуємо їх у гривню за курсом НБУ та порівнюємо. Станом на 01.04.2018 року 1 тенге коштував 0,0832 грн. [63]

Таблиця 3.4.

Ціни на акрилові ванни в Казахстані

Торгова марка	Ціна на акрилові ванни прямокутної форми, тг	Ціна на акрилові ванни прямокутної форми, грн
Triton	61000	5075,2
Cersanit	59500	4950,4
Eago	44000	3660,8
RAVAK	111000	9235,2

Джерело: розраховано автором на основі [62]

З табл. 3.4. видно, що найдешевшими є ванни китайського виробництва, а найдорожчими, як і в Україні – чеські ванни. Проте, порівнявши ціни в Україні і в Казахстані на ванни ТМ RAVAK та ТМ Cersanit можна зробити висновок, що середні ціни на акрилові ванни даних ТМ в Казахстані дорожчі приблизно на 43-97%. Це пояснюється більшими витратами на транспортування. Найбільшим попитом користуються не найдешевші ванни, а ванни ТМ Triton.

Спрогнозуємо можливі роздрібні ціни на ванни ТОВ «Поліпромсинтез» після їх експорту в Казахстан. На ціну впливатимуть: собівартість продукції, митні платежі, витрати на послуги експедитора, страхування, транспортні витрати, закладена виручка ТОВ «Поліпромсинтез», прибуток компанії, яка буде реалізовувати товар в Казахстані, ПДВ та податок на прибуток, накладні витрати, та інше.

Пропонується розрахувати вартість партії 20 шт. ванн, 10 шт. з яких прямокутної форми, розміром 150*70 см. ТМ EGO і 10 шт. асиметричної кутової форми, розміром 110*170 см. ТМ Riva pool, так як вони є найдешевшими.

Поставка здійснюватиметься на умовах DDP, згідно Incoterms-2010. «Delivered Duty Paid» («Поставка з оплатою мита» вказана назва місця призначення) означає, що продавець надасть товар, який пройшов експортну та імпорتنу митну очистку, і готовий до розвантаження з прибулого транспортного засобу у розпорядження покупця в зазначеному місці призначення. Продавець зобов'язаний нести витрати й ризики, пов'язані з транспортуванням товару, включаючи будь-які збори для експорту з країни походження і для імпорту в країну призначення [47].

Згідно з Постановою правління республіки Казахстан «Про ставки митних зборів на товари, що ввозяться» ставка мита на товар, що ввозиться, а саме вироби з пластмаси (код 3922-3925), а також раковини, умивальники, консолі раковин, ванни, біде, унітази, зливні бачки, пісуари та аналогічні санітарно-технічні вироби (код 6910) становить 20% [64].

Таблиця 3.5.

Розрахунок вартості контракту з поставки акрилових ванн до Казахстану

Показник	Акрилові прямокутні ванни ТМ EGO, 10 шт.	Акрилові кутові ванни ТМ Riva pool, 10 шт.
Повна собівартість продукції,	27840,00	46900,00
Рентабельність, 20%	5568,00	9380,00
Витрати на послуги експедитора	1000,00	1000,00
Страхування	1670,40	2814,00
Транспортні витрати	16980,00	16980,00
Витрати на пакування та навантажувально-розвантажувальні роботи	500,00	500,00

Продовження табл. 3.5.

Показник	Акрилові прямокутні ванни ТМ EGO, 10 шт.	Акрилові кутові ванни ТМ Riva pool, 10 шт.
Митна вартість	53558,40	77574,00
Митні збори	214,23	310,30
Мито, 20%	10711,68	15514,80
Загальна вартість контракту	64484,31	93399,10
Вартість 1 од.	6448,43	9339,91

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З табл 3.5. видно, що вартість 1 ванни ТМ EGO за контрактом становитиме 6448,43 грн, а вартість ванни ТМ Riva pool – 9339,91 грн. Проте, це оптова ціна, за якою купуватиме реалізуюча компанія товар ТОВ «Поліпромсинтез». Для розрахунку роздрібної ціни, за якою кінцевий споживач зможе купити товар в магазині, використаємо табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Прогнозовані роздрібні ціни на акрилові ванни виробництва ТОВ
«Поліпромсинтез» у Казахстані, грн.**

Показник	Акрилові прямокутні ванни ТМ EGO, 10 шт.	Акрилові кутові ванни ТМ Riva pool, 10 шт.
Загальна вартість контракту	64484,31	93399,10
Витрати на реалізацію	9672,65	14009,87
Накладні витрати	7738,12	11207,89
Прибуток реалізуючої компанії, 20%	16379,01	23723,37
ПДВ, 12%	11792,89	17080,83
Всього	110066,98	159421,06
Вартість 1 ванни, грн	11006,70	15942,1

Джерело: розраховано автором

Після розрахунку роздрібних цін на акрилові ванни виробництва ТОВ «Поліпромсинтез» на ринку Казахстану, було з'ясовано, що акрилові прямокутні ванни ТМ EGO коштуватимуть там близько 11 тис. грн., а акрилові кутові ванни ТМ Riva pool близько 16 тис. грн.

Порівнявши ці дані з цінами аналогічних ванн інших торгових марок, можна зробити висновок, що прогнозовані ціни на продукцію ТОВ «Поліпромсинтез» будуть найвищими на ринку акрилових ванн Казахстану. На даний момент на досліджуваному ринку найдорожчими є ванни ТМ РАВАК, які коштують 9235,2 грн., що на 1771,50 грн. (16,09 %) дешевше, ніж коштуватимуть ванни ТМ EGO. Хоча на ринку України ванни ТМ РАВАК дорожчі за ванни ТМ EGO на 2179,78 грн

(51,39 %) і є більш конкурентоспроможними на основі оцінки основних характеристик акрилових ванн.

Тому доцільним є рішення про те, що не варто впроваджувати проект з виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок побутових акрилових ванн Казахстану, адже цінова політика та знаменитість компаній є основними важелями впливу на вибір споживачів.

Одним з напрямків вдосконалення міжнародної діяльності підприємства розширення його ринків збуту. У 2016 році реалізація обладнання для гідротерапії здійснювалася на ринки Казахстану, Сербії, Іспанії. Марокко та Грузії.

Варто зазначити, що для будь-якого підприємства в ході його виходу на міжнародні ринки надзвичайно важливим етапом слугує відбір правильної стратегії та вектору розвитку. Провівши аналіз зовнішньоекономічної діяльності попередніх років ТОВ «Поліпромсинтез» можемо прийти до висновку, що існуючі стратегії потребують перегляду або внесення коректив. На сьогодні одним із проривних методів виходу підприємства на нові ринки для ТОВ «Поліпромсинтез» можна вважати вихід на зовнішні ринки.

Для галузі медичного обладнання, ціна на товар якої залежить від транспортних витрат, доцільно першочергово розглянути можливість економії на логістичних витратах [27].

Отже, доцільно розглядати географічно близькі країни, а саме, країни Європи, з якими наявне зручне транспортне сполучення.

Також необхідно звернути увагу на те, що ринок медичного обладнання Європи залишається досить насиченим, основними гравцями на ринку є Німеччина, Великобританія та Італія. Зараз спостерігається швидке зростання попиту на продукцію для гідротерапії в країнах чорноморського узбережжя, що також є перспективним напрямом для ТОВ «Поліпромсинтез», враховуючи географічну близькість та зручне транспортне сполучення відносно некапіталомісткими видами транспорту.

Існує ряд перспективних ринків, які можуть бути потенційними ринками збуту ТОВ «Поліпромсинтез». Серед них було виділено три найбільш вагомі та

перспективні, а також проведено дослідження з метою визначення найбільш привабливого середовища для входження на ринок.

За допомогою матриці «Привабливість ринку –конкурентоспроможність» (матриця GE/Mc Kinsey) проаналізуємо найбільш перспективні зовнішні ринки та виявимо ринок, на якому підприємство ТОВ «Поліпромсинтез» матиме конкурентну перевагу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Аналіз перспективності ринків інших країн

Ознаки	Вага	Словаччина		Румунія		Болгарія	
		Рейтинг	Зважений бал	Рейтинг	Зважений бал	Рейтинг	Зважений бал
Розмір ринку	0.10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Темпи росту	0.20	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Кількість оголошених закупівель	0.15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Цінова політика	0.10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Активність на ринку міжнародних закупівель	0.30	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Технологія	0.10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Соціальні фактори	0.05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Всього	1.00	-	3,4	-	2,57	-	2,55

Джерело: складено автором

Таким чином, ринок обладнання для фізіотерапії Словаччини є найбільш привабливим. Це зумовлено тим, що середньозважений бал є найвищим з усіх проаналізованих (табл. 3.6). Оцінка привабливості ринку публічних закупівель Словаччини є дуже важливим фактором у прийнятті рішення, на який саме ринок може вийти ТОВ «Поліпромсинтез», тому що, визначивши основні ознаки привабливості ринку та конкурентну ситуацію за ознаками, можна наперед сформулювати правильну стратегію роботи.

Оцінимо також рейтинг обраних іноземних країн за допомогою наявної інформації та інструментарію. Будемо спиратися на дослідження, проведене Світовим Банком. Розглянемо рейтинг країн по легкості ведення бізнесу в дослідженні Світового Банку у виданні «Doing Business 2018» (рис. 3.2.)

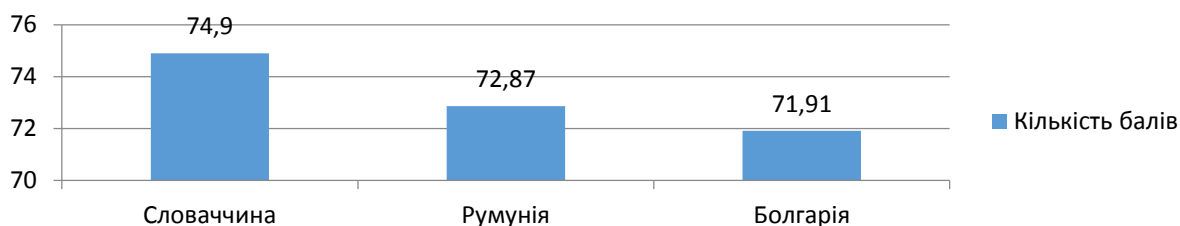


Рис.3.2. Кількість балів, набрана країною за показником легкості ведення бізнесу

Джерело:[51]

З отриманих даних бачимо, що найбільшу кількість балів має Словаччина – 74,9, на другому місці Румунія – 72,87 та найменші показники має Болгарія -71,91.

Всі ці країни входять до ТОП-50 та посідають 39, 45 та 50 місця відповідно з поміж 190 країн світу.

Також проаналізуємо ВВП на душу населення та витрати на охорону здоров'я в даних країнах. Для цього використаємо дані Світового Банку за 2016 рік., які представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Величина ВВП та загальних витрат на охорону здоров'я у 2016 році

Країна	ВВП на душу населення (номін.), дол. США	Загальні витрати на охорону здоров'я, % ВВП	Загальні витрати на охорону здоров'я, дол. США
Словаччина	18 416	8,1	1491,7
Румунія	9 996	7,8	779,7
Болгарія	7 712	8,4	647,8

Джерело: складено автором на основі [65]

З табл. 3.7.-3.8. та рис. 3.2. видно, що ринок Словаччини найкраще підходить для експорту обладнання для гідротерапії ТОВ «Поліпромсинтез».

Беручи до уваги те, що за останні роки Україна підписала та ратифікувала ряд міжнародних угод в сфері публічних закупівель, можна зробити висновок, що це значно спростило шлях українських підприємств в такому виді співпраці.

Угода про вільну торгівлю з країнами-членами ЄАВТ, угода про зону вільну торгівлі з Канадою, угода про асоціацію з ЄС та про державні закупівлі СОР – це саме ті нормативно-правові акти, які дозволяють Україні стати повноцінним гравцем на ринку публічних закупівель світу.

Метод участі у міжнародних публічних закупівлях має ряд переваг порівняно з багатьма іншими, вже відомими методами виходу на нові ринки збуту. Міжнародні тендери на сьогодні є найпростішим доступом до іноземних ринків що не потребують відкриття місцевого офісу, витрат пов'язаних на рекламу на новому ринку, та не вимагають наявності об'єктів для роздрібної торгівлі.

Важливим кроком для участі в міжнародних публічних закупівлях є пошук інформації про заплановані закупівлі. На порталі Електронні щоденні тендери [66], який є електронною версією Додатку до Офіційного вісника Європейського Союзу і є централізованим офіційним джерелом інформації щодо державних закупівель у Європейському Союзі, Європейській економічній зоні та поза нею, щодня публікується до 1 000 нових оголошень про проведення тендерів. Саме цей ресурс можна вважати основним для пошуку актуальних закупівель.

Знайшовши відповідний тендер на закупівлю учасник може ознайомитись з інформацією стосовно замовника, об'ємів закупівель, основних умов щодо участі та очікуваної вартості товару. В оголошенні завжди вказується контактна особа, яка відповідає на питання по тендеру та посилання на сайт чи інструкцію стосовно отримання тендерної документації та пакету документів необхідних для участі в тендері.

Для участі в тендері необхідний перелік документів є наступним: підтвердження відсутності судимості для фізичних чи юридичних осіб; підтвердження відсутності банкрутства та документи про фінансовий стан; підтвердження виконання податкових зобов'язань; підтвердження виконання зобов'язань із соціального забезпечення; підтвердження особи-учасника тендера; сертифікат якості на продукцію; приклад договору співпраці; цінова пропозиція до закупівлі; специфікація на товар.

Пропозиція для участі в тендері повинна містити всю необхідну інформацію та документи, які вимагаються у тендерній документації. Зазвичай тендерну пропозицію учасник надсилає електронною поштою. Далі відбувається відкритий аукціон – торги де всі учасники, беруть участь і можуть поступово знижувати ціну задля перемоги в торгах.

Отже, поданий алгоритм дій ТОВ «Поліпромсинтез» може використовувати для участі в публічних закупівлях в рамках своєї стратегії виходу на нові ринки. Електронний обмін документами та дистанційна участь в торгах виступають основними перевагами при використанні цього способу. За умови програшу чи дискваліфікації учасник так само вберігає себе від додаткових фінансових навантажень, адже витрати будуть обмежуватись лише вартістю участі безпосередньо в торгах, та витратами на оплату праці працівників.

Проте зважаючи на подібну специфіку ринку Казахстану і методи здійснення закупівель на основі тендерів було прийняте рішення про доцільність співпраці ТОВ «Поліпромсинтез» з Казахстанською компанією ТОВ «МК Інтерна», яка є їхнім офіційним дилером. Дана компанія бере участь в тендерних закупівлях і працює на казахстанському ринку, імпортуючи обладнання для гідротерапії українського виробництва, купуючи його в ТОВ «Поліпромсинтез»

З огляду на це керівництво ТОВ «Поліпромсинтез» планує спочатку заключити контракт зі словацькою ТОВ «ЮНІЗДРАВ» [67] або іншими компаніями, які будуть офіційними дистриб'юторами ТОВ «Поліпромсинтез» на словацькому ринку. Проект виходу підприємства на ринок Словаччини розглядається далі.

Проте, в подальшій перспективі, для підприємства буде більш вигідною реалізація продукції на основі публічних закупівель. Це дасть можливість виходу підприємства не лише на ринок Словаччини, а повністю на ринок Європи, а також здійснювати продажі за роздрібними цінами, а не посередницькими.

Однак, для цього необхідно реорганізувати організаційну структуру підприємства, а саме організувати відділ ЗЕД, оскільки один працівник не в змозі витримати таке велике навантаження

Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ВЗЕД) — це частина апарату управління підприємства, його задача — здійснювати планування, організацію і координацію ЗЕД підприємства.

Головними задачами ВЗЕД є управління експортним потенціалом підприємства і створення конкурентоздатної продукції; забезпечення виконання

зобов'язань перед іноземними партнерами; освоєння нових форм виробничої, науково-технічної і інвестиційної співпраці; підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення.

В цьому випадку обсяг експортно-імпортних операцій постійний, однорідний, географія його обмежена.

Основною функцією ВЗЕД є забезпечення стабільної і адекватної, потенційним можливостям підприємства, зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами.

Основні види робіт, які виконує ВЗЕД: організація експортно-імпортних операцій; валютно-фінансові операції; декларування і митне оформлення вантажів; встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн; науково-інформаційна робота; пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок; вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Декларування і митне оформлення є одними з головних напрямів діяльності відділу ВЗЕД, так як не тільки споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, а також і основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини і товарів. Декларування вантажів припускає оформлення вантажних митних декларацій (ВМД), електронних копій ВМД, декларацій митної вартості, описів документів, що прикладаються до ВМД. Кінцевим результатом діяльності декларанта є отримання митної відмітки «Випуск дозволений» [68].

Організація відділу ЗЕД на ТОВ «Поліпромсинтез» дозволить не лише збільшувати прибутки компанії за рахунок збільшення ринків збуту, а й дозволить зменшити витрати організації на митних брокерів.

Для виходу підприємства на ринки Європи важливою умовою є достатня нормативно-правова база підприємства. Аби бути конкурентоспроможним воно повинне відповідати всім європейським стандартам та володіти сертифікатами якості не лише продукції, а й систем менеджменту.

Реалізація медичного обладнання в Європі вимагає, щоб підприємство володіло сертифікатами серії ISO 9001:2005 та ISO 13485:2008.

Для проходження сертифікації системи менеджменту якості за вимогами ISO 9001 необхідно мати систему менеджменту якості, а саме повинні бути розроблені, затверджені і введені в роботу такі документи: стандарти «Керівництво за якістю»; «Управління документацією і записами», «Контроль невідповідної продукції», «Внутрішні аудити», «Коригувальні та запобіжні дії», регламенти процесів (як правило, процеси, пов'язані з виробництвом), політика в області якості, цілі в області якості організації та структурних підрозділів (процесів), програма заходів щодо вдосконалення діяльності організації, технологічний регламент виробництва, актуальна нормативна та технічна документація, згідно з переліком, посадові інструкції та положення про підрозділи.

Повинні бути сформовані такі записи про аналіз СУЯ: програма внутрішніх аудитів на поточний рік, план внутрішніх аудитів на поточний рік, листи реєстрації невідповідностей, акт і (або) звіт про проведений аудит, журнал реєстрації невідповідностей (з відмітками), звіти з моніторингу процесів, звіт про аналіз СУЯ з боку керівництва, звіти про зворотний зв'язок від споживача (сприйняття споживачем того, чи виконала організація його вимоги).

Повинні бути сформовані такі організаційні записи: наказ про призначення Представника керівництва за якістю, наказ про введення в дію документації СМЯ; перелік нормативної та технічної документації.

Повинні бути сформовані такі виробничі записи: звіт про оцінку постачальників, перелік постачальників, повністю сформовані справи співробітників з копіями документів про освіту, підготовці, навичкам і т.п., підтверджуючі документи про проходження контролю якості продукції на всіх стадіях виробництва (в офіційних точках контролю), договори, специфікації, технічні завдання з споживачами, протоколи розбіжностей, проектна документація (план проекту, статут проекту, технічне завдання, звіти по проекту) в разі, якщо організація здійснює проектування; свідоцтва про перевірку засобів вимірювальної техніки, документ про виявлення браку і подальшу його переробку, утилізацію, санкціонування [69].

ДСТУ ISO 13485 встановлює вимоги до системи управління якістю, які можуть застосовуватися організацією для проектування та розроблення, виробництва, монтажу, та обслуговування медичних виробів та для проектування, розроблення й надання пов'язаних з ними послуг.

Впровадження системи управління якістю згідно ДСТУ ISO 13485 є стратегічним рішенням організації та є одним з підтверджень відповідності медичним Технічним регламентам.

ДП «Укрметртестстандарт» є органом з сертифікації систем управління якістю.

Сертифікація системи управління якістю розпочинається з подачі заявки. Процедура сертифікації системи управління якістю передбачає розгляд, аналізування та експертизу документації щодо системи управління якістю та аудит на місці розташування суб'єкта сертифікації [70].

Фахівці рекомендують гармонізувати стандарт ISO 13485:2005, який є самостійним документом, до стандарту ISO 9001. Ми нагадуємо, що одним з найголовніших відмінностей ISO13485 від ISO 9001 є те, що другий вимагає від компанії безперервного поліпшення і СМЯ, а ISO13485 має на увазі виключно розробку разом з впровадженням і підтримкою системи на виробництві. Таким чином, стандарт ISO13485 пред'являє більш жорсткі вимоги до СМЯ, ніж ISO 9001.

Він включає ряд специфічних положень:

- аналіз ризиків, їх управління;
- обов'язкове документування алгоритму розробки виробів ВМП;
- вимоги до стерильності ВМП і контролю рівня забрудненості виробництва;
- норми гігієни обслуговуючого персоналу, а також безпосередньо самих приміщень;
- аналіз дієздатності системи зворотного зв'язку, внесення коректив за рекомендаціями експертів [71].

Після проведеного діагностичного аудиту на ТОВ «Поліпромсинтез» фахівці ТОВ «Центр розвитку якості» зробили такі висновки, що система якості ТОВ

«Поліпромсинтез» вимоги стандарту ISO 13485:2005, ISO 9001:2008 не задовільняє в повній мірі, хоча багато вимог стандарту виконуються в діяльності підприємства. Для впровадження і подальшої сертифікації СМЯ у відповідності до вимог вказаного стандарту необхідно провести цілий ряд заходів, і, в першу чергу, визначити існуючі і відсутні процеси, необхідні для виконання вимог стандарту та оформити документовані процедури для цих процесів.

Необхідно провести дуже ґрунтовну інвентаризацію всіх існуючих на підприємстві інструкцій, визначити ступінь їх актуальності та адаптувати їх до існуючих умов.

3.2. Розроблення проекту вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства

Обрано проект з виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на нові зовнішні ринки, а саме, на ринок Словаччини. Розглянемо детальніше структуру управління запропонованого проекту. Для цього на початковому етапі існує необхідність розгляду концепції проекту (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Концепція проекту з розширення ринків експорту ТОВ «Поліпромсинтез» в Словаччину

Фактори	Прояв факторів
1. Причини ініціалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Перспективи збільшення прибутків компанії - Перспективи збільшення ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. - Проблема пошуку нових ринків збуту.
2. Сутність запропонованої ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації.	Розроблення міжнародного проекту підприємства, як спосіб виходу на зовнішній ринок, а саме розширення ринку експорту до Словаччини із застосуванням експортної стратегії «завоювання-розширення» або «старий товар-новий ринок», що призведе до залучення нових покупців та збільшення прибутку.
3. Мета проекту	Збільшити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також забезпечення європейського ринку якісним обладнанням для гідротерапії.

Продовження табл. 3.9.

Фактори	Прояв факторів
4. Очікувані вигоди проекту	Розроблений проект дозволить отримати наступні вигоди: <ul style="list-style-type: none"> - збільшення числа споживачів; - збільшення прибутку; - Збільшення кількості робочих місць; - Підвищення попиту на продукцію ТОВ «Поліпромсинтез»; - Популярність підприємства серед нових споживачів.
5. Обмеження проекту	Дата початку проекту – 01.09.2018 р. Часові обмеження: не більше 3 років Фінансові обмеження: 2 млн. грн
6. Допущення та ризики проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Політична та економічна нестабільність; - Ризик неефективної роботи зовнішньоекономічної стратегії підприємства; - Затримка постачання продукції, необхідної для виробництва; - Митні бар'єри; - Зростання курсу іноземної валюти.

Складено автором

Даний проект дасть можливість покращити ефективність міжнародної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез», закріпить позиції на нових ринках, а також покращить імідж фірми, як міжнародної компанії.

Важливим етапом є розгляд життєвого циклу проекту. Життєвий цикл проекту – це період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) й отриманням останньої вигоди (ліквідація проекту). Життєвий цикл проекту є концепцією, що розглядає проект як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з яких має свою назву та часові межі (табл. 3.10). Ґрунтуючись на висунутій проектній ініціативі, визначимо життєвий цикл інноваційного проекту, його фази, етапи життєвого циклу.

Таблиця 3.10.

Зміст фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	Розробка концепції проекту	Формування вимог, робочої групи проекту та розробка стратегії	Вихід на ринки Словаччини	Економічний аналіз проекту

Продовження табл. 3.10.

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Закінчення фази	Обговорення доцільності та наслідків виходу на новий ринок та затвердження проекту	Затвердження вимог та стратегії	Експорт обладнання для гідротерапії в Словаччину	Проект завершено
Перелік основних робіт	1. Визначення цілей та завдань проекту 2. Визначення сегментації ринку 3. Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів 4. Аналіз каналів збуту 5. Розробка концепції проекту 6. Виявлення потенційних ризиків	1. Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту 2. Складання генерального плану проекту 3. Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл 4. Складання попереднього ТЕО 5. Формування команди учасників проекту 6. Розробка і узгодження проектно-кошторисної документації	1. Розробка експортної стратегії 2. Розробка комплексу маркетингу 3. Формування стратегії управління ризиками 4. Пошук партнерів 5. Переговори та укладання контрактів 6. Контроль поточного стану проекту	1. Підготовка звіту про реакцію ринку та споживачів 2. Підготовка загального звіту
Ключові віхи	Затвердження проекту керівництвом компанії	Затвердження плану проекту по розвитку міжнародної діяльності підприємства директором.	Підписання контрактів, проведення переговорів та безпосередньо експорт продукції	Звіт про досягнення цілей проекту
Складності	Ретельність вивчення та аналізу даних, необхідних для впровадження проекту	Загроза помилок у плануванні проекту	Наявність розбіжностей між замовниками та постачальниками	Мала кількість клієнтів за час впровадження проекту

Складено автором

Визначаємо склад учасників проекту і формуємо на основі розробленого життєвого циклу таблицю із зазначенням статусу їх участі в проекті (Табл.3.11.).

Також, відповідно до відомості нарахування заробітної плати на підприємстві ТОВ «Поліпромсинтез» визначимо оплату праці учасників проекту за годину.

Таблиця 3.11.

Учасники проекту

Етапи реалізації проекту	Учасники проекту	Статус	Оплата, грн/год
Розробка концепції проекту	Керівник проекту	внутр	105
	Ініціатор	внутр.	60
	Менеджер ЗЕД	внутр	68
	Маркетолог	внутр	50
	Проектувальник	зовн.	51
	Юрист	внутр.	58
Формування вимог, робочої групи проекту та розробка стратегії	Керівник проекту	внутр	105
	Менеджер ЗЕД	внутр.	68
	Проектувальник	зовн.	51
	Маркетолог	внутр.	50
Вихід на ринки Словаччини	Спеціаліст з документообігу	внутр.	60
	Менеджер з продажу	внутр.	60
	Менеджер ЗЕД	внутр.	68
	Юрист	внутр.	58
Проведення завершальних робіт	Менеджер ЗЕД	внутр.	68
	Маркетолог	внутр.	50
	Керівник проекту	внутр	70

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Поліпромсинтез»

На основі аналізу учасників проекту будується організаційна структура виконавців (OBS) (рис. 3.3).

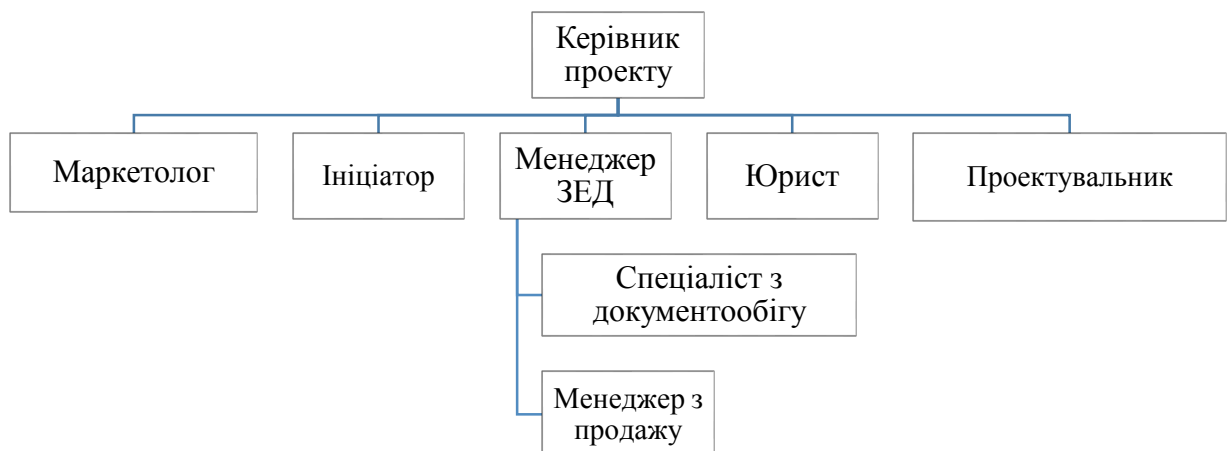


Рис. 3.3. Організаційна структура виконавців (OBS)

Джерело: складено автором на основі табл 3.11.

Далі будемо зміст проекту – перелік основних робіт, необхідних для отримання продукту проекту. Розробляємо основні структурні елементи проекту та ієрархічну структуру розбиття робіт (табл. 3.12.).

Таблиця 3.12.

**Структурні елементи проекту виходу ТОВ «Поліпромсинтез»
на ринок Словаччини**

<i>WBS</i>	<i>Назва роботи</i>	<i>Тривалість роботи, дні</i>	<i>Попередня робота</i>	<i>Ресурси, осіб у день</i>
<i>CO1</i>	<i>Розробка концепції проекту</i>	-	-	-
CO11	Визначення цілей та завдань проекту	10		Керівник проекту – 1; Ініціатор – 1; Менеджер ЗЕД – 1.
CO12	Визначення сегментації ринку	8	CO11	Маркетолог – 1; Проектувальник – 1
CO13	Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів	5	CO11	Маркетолог – 1; Менеджер з продажу – 1
CO14	Аналіз каналів збуту	8	CO12, CO13	Керівник проекту – 1; Менеджер ЗЕД – 1; Проектувальник – 1; Маркетолог – 1
CO15	Розробка концепції проекту	7	CO14	Проектувальник – 1; Маркетолог – 1
CO16	Виявлення потенційних ризиків	7	CO15	Керівник проекту – 1; Менеджер ЗЕД – 1; Проектувальник – 1; Юрист – 1
CO17	Затвердження проекту виконано	0	CO16	Керівник проекту – 1; Ініціатор – 1; Проектувальник - 1
<i>CO2</i>	<i>Формування вимог та розробка стратегії</i>	-	CO17	-
CO21	Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту	7	CO16	Проектувальник – 1; Керівник проекту – 1; Менеджер ЗЕД - 1
CO22	Складання генерального плану проекту	4	CO21	Керівник проекту – 1; Ініціатор – 1
CO23	Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл	5	CO21	Керівник проекту – 1; Проектувальник – 1
CO24	Складання попереднього ТЕО	5	CO22; CO23	Проектувальник – 1; Менеджер ЗЕД – 1
CO25	Формування команди учасників проекту	7	CO24	Керівник проекту – 1; Проектувальник - 1

Продовження табл. 3.12.

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, дні	Попередня робота	Ресурси, осіб у день
CO26	Розробка і узгодження проектно-кошторисної документації	7	CO25	Менеджер ЗЕД – 1; Проектувальник – 1; Спеціаліст з документообігу – 1
CO27	Затвердження вимог та стратегії	0	CO26	Керівник проекту – 1; Ініціатор – 1; Проектувальник - 1
CO3	Вихід на ринки Словаччини	-	CO27	-
CO31	Розробка експортної стратегії	10	CO26	Менеджер ЗЕД – 1; Менеджер з продажу – 1
CO32	Розробка комплексу маркетингу	10	CO31	Маркетолог – 1; Проектувальник - 1
CO33	Формування стратегії управління ризиками	7	CO32	Менеджер ЗЕД – 1; Менеджер з продажу - 1
CO34	Пошук партнерів	10	CO33	Керівник проекту – 1; Ініціатор – 1; Проектувальник - 1
CO35	Переговори та укладання контрактів	10	CO34	Керівник проекту – 1; Проектувальник – 1; Менеджер ЗЕД – 1; Маркетолог – 1; Спеціаліст з документообігу – 1; Юрист -1
CO36	Контроль поточного стану проекту	10	CO35	Керівник проекту – 1; Менеджер з продажу – 1; Менеджер ЗЕД – 1; Проектувальник - 1
CO37	Експорт зроблено	0	CO36	-
CO4	Проведення завершальних робіт	-	-	-
CO41	Підготовка звіту про реакцію ринку та споживачів	3	CO37	Спеціаліст з документообігу – 1; Маркетолог – 1; Менеджер ЗЕД - 1
CO42	Підготовка загального звіту	5	CO41	Менеджер ЗЕД – 1; Маркетолог – 2; Менеджер з продажу – 1; Проектувальник – 1; Спеціаліст з документообігу - 1
CO43	Проект завершено	0	CO41	-

Складено автором

Наприкінці, зв'яжемо пакети робіт (WBS) з організаціями-виконавцями (OBS) на основі побудови матриці відповідальності (табл. 3.13). В якості відображення виду участі в проекті були прийняті: ВВ – відповідальний виконавець, В – виконавець, П – приймання робіт, КО – координація робіт, К – контроль, С – узгодження.

Таблиця 3.13.

**Матриця відповідальності учасників проекту виходу
ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок Словаччини**

Етапи реалізації проекту	Керівник проекту	Маркетолог	Юрист	Ініціатор	Менеджер ЗЕД	Спеціаліст з документообігу	Проектувальник	Менеджер з продажу
Розробка концепції проекту	ВВ	В	С	КОС	ВС		ПКО	В
Формування вимог та розробка стратегії	КОС			СП	ВК		ВВ	
Вихід на ринки Словаччини	ВПКО	В	В	КС	ВВ	ВП	ВПК	В
Проведення завершальних робіт	ВВПС	В		ПС	ВК	ВП	ПС	

Складено автором

Отже, було проаналізовано впровадження проекту по розширенню ринку експорту до Словаччини, застосовуючи стратегію «завоювання-розширення». Проаналізовано концепцію проекту, учасників та зроблено перелік основних робіт.

Доцільно визначити обов'язки кадрового й управлінського складів підприємства, а також кваліфікаційні вимоги до працівників: посада, освіта, якість, досвід роботи. Вони наведені в додатку Б

Ми зосередились на потенційних постачальниках продукції (Китай, Франція, Австрія, Чехія), основних ринках збуту (Словаччина) та визначали потребу в кадрову складі, а також їх основні вимоги та обов'язки.

У першому році планується продати 20 одиниць обладнання для гідротерапії, у другому 35, і в третьому – 45 одиниць.

Перша запланована партія реалізації складатиме 7 одиниць. Розрахуємо у табл. 3.14. ціни за якими здійснюватиметься експорт, порівнявши ціни на конкурентний товар на даному ринку з цінами на внутрішньому ринку.

Основними конкурентами по реалізації обладнання для гідротерапії на ринку Словаччини є ТОВ «Chirana-progress» (Словаччина), ТОВ «Medexim» (Словаччина), ПрАТ «МеденІнмед» (Польща), ТОВ «Trautwein» (Німеччина)

Таблиця 3.14.

**Ціни на обладнання для гідротерапії ТОВ «Поліпромсинтез»
та аналогічні товари конкурентів на ринку Словаччини, дол.США**

Товар	«Поліпромсинтез»	«Chirana-progress»	«Medexim»	«МеденІмед»	«Trautwein»	Прогнозовані ціни «Поліпромсинтез»
Ванна медична ВОЛНА	6450	7800	7400	8100	7900	7000
Ванна бальнеологічна АСТРА	3100	5200	5000	5300	4820	4000
ЕКСТРА ванна гідромасажна для рук	2100	3400	3200	-	3590	2800
ВАННА ГЕЙЗЕР	4555	6300	-	5900	5320	4800
БАТТЕРФЛЯЙ ванна для підводного душу-масажу	8400	10220	11100	10800	10600	9500
TALASSO VICHИ кушетка для грязелікування з опцією душу Віші	4250	-	-	6200	6850	5200
ДШ-2 ЛЮКС духова кафедра	3333	4100	4050	4500	4380	3700
Всього	32188					37000

Джерело: розраховано автором на основі [37, 72 – 75]

З табл 3.14. видно, що основні конкуренти на ринку Словаччини мають вищі ціни на аналогічні товари за ціни на ринку України ТОВ «Поліпромсинтез», тому вирішено підвищити експортні ціни товарів через додаткові витрати на експорт. Прогнозована вартість першої поставки складає 37000 доларів США.

Графічна побудова сіткового графіка з означенням робіт і логічних зв'язків між ними представлена на рис. 3.4.

Для означення тривалості робіт був використаний метод ймовірних оцінок. При використанні цього методу тривалість виконання роботи оцінюється як середнє очікуване $t_{оч}$ від трьох оцінок, які самостійно дає відповідальний виконавець роботи або інша компетентна особа:

- оптимістичної $t_{мін}$, яка відповідає тривалості виконання роботи у разі найсприятливішого збігу обставин (134 днів);
- найбільш вірогідної оцінки $t_{нв}$ (136 днів);
- песимістичної $t_{макс}$, яка відповідає тривалості виконання роботи у разі найнесприятливішого збігу обставин (138 днів).

$$t_{оч} = \frac{t_{мин} + 4t_{нв} + t_{макс}}{6} \quad (3.1),$$

$$t_{оч} = \frac{131 + 4 \times 133 + 135}{6} = 136 \text{ днів}$$

Для визначення можливих коливань або мінливості цих значень використовується формула 3.2:

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{(t_{макс} - t_{мин})^2}{6}} \quad (3.2),$$

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{(138 - 134)^2}{6}} = 1,63$$

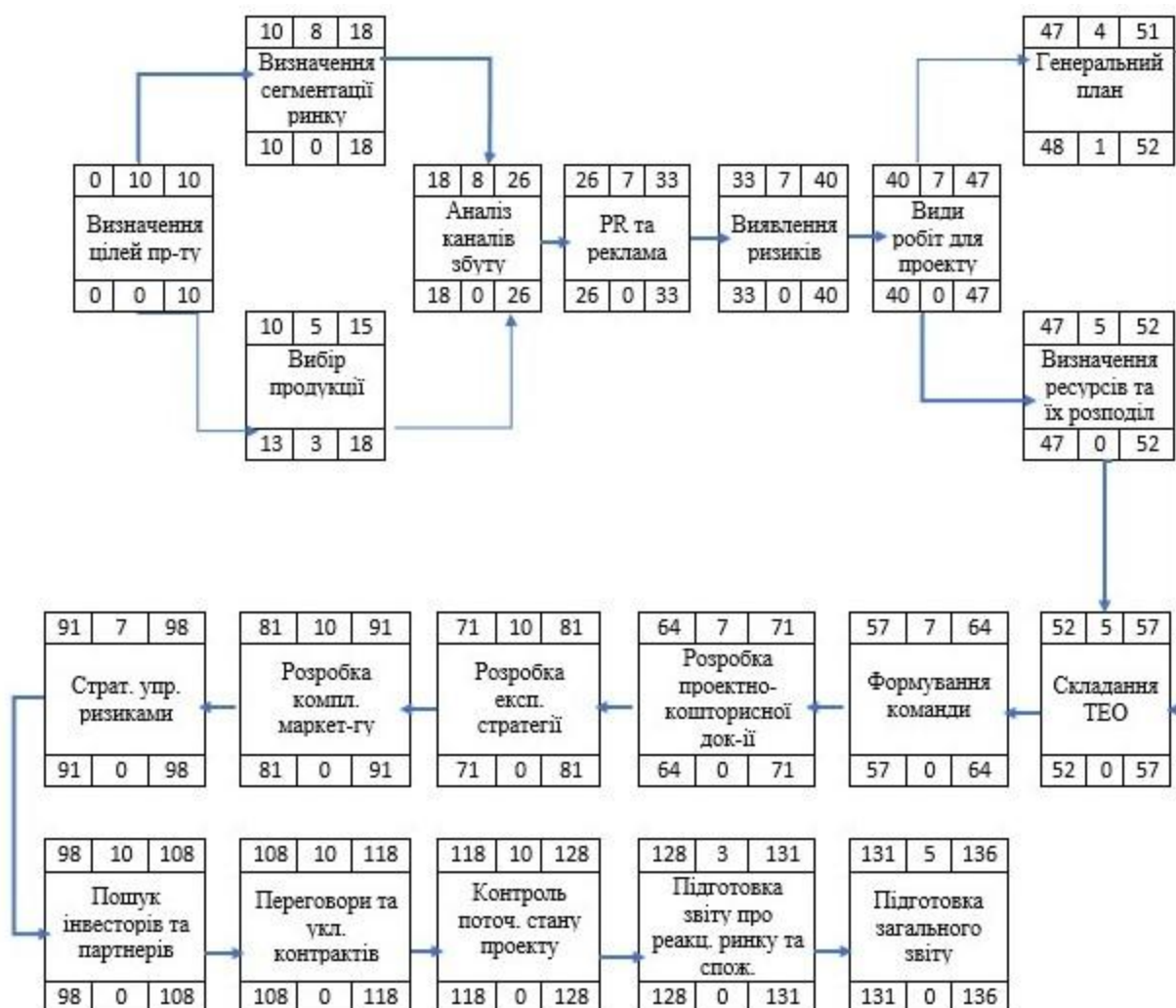


Рис. 3.4. Сітковий графік

Складено автором на основі табл. 3.12.

Чим більша різниця між оптимістичним і песимістичним часом, тим більше σ , тобто зростає ступінь невизначеності в оцінці тривалості робіт. Ці розрахунки базуються на припущенні, що невизначеність часу на виконання робіт можна отримати β -розподілом імовірності.

Розрахуємо критичний шлях проекту (табл. 3.15):

Таблиця 3.15.

**Розрахунок критичного шляху проекту виходу
ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок Словаччини**

Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
Визначення цілей проекту	10	0	10	0	10	0
Визначення сегментації ринку	8	10	18	10	18	0
Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів	5	10	15	13	18	3
Аналіз каналів збуту	8	18	26	18	26	0
Розробка концепції проекту	7	26	33	26	33	0
Виявлення потенційних ризиків	7	33	40	33	40	0
Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту	7	40	47	40	47	0
Складання генерального плану проекту	4	47	51	48	52	1
Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл	5	47	52	47	52	0
Складання попереднього ТЕО	5	52	57	52	57	0
Формування команди учасників проекту	7	57	64	57	64	0
Розробка і узгодження проектно-кошторисної документації	7	64	71	64	71	0
Розробка експортної стратегії	10	71	81	71	81	0
Розробка комплексу маркетингу	10	81	91	81	91	0
Формування стратегії управління ризиками	7	91	98	91	98	0
Пошук та партнерів	10	98	108	98	108	0
Переговори та укладання контрактів	10	108	118	108	118	0
Контроль поточного стану проекту	10	118	128	118	128	0
Підготовка звіту про реакцію ринку та споживачів	3	128	131	128	131	0
Підготовка загального звіту	5	131	136	131	136	0

Джерело: складено автором на основі рис. 3.4.

З табл. 3.15. видно, що $T_{кр} = 136$ днів. Далі розраховуємо коефіцієнт напруженості сітьового графіку. Для розрахунку напруженості сіткового графіка перш за все обчислюються коефіцієнти напруженості робіт згідно з формулою 3.3.:

$$k_{Hi} = \frac{t[L_{\max}] - t^1[L_{кр}]}{t[L_{кр}] - t^1[L_{кр}]}, \quad (3.3),$$

Таблиця 3.16

Розрахункові дані для коефіцієнта напруження сіткового графіку

Назва роботи	t	t[L _{макс}]	t ¹ [L _{кр}]	t[L _{кр}]	k
Визначення цілей проекту	10	136	136	136	1
Визначення сегментації ринку	8	136	136	136	1
Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів	5	133	128	136	0,62
Аналіз каналів збуту	8	136	136	136	1
Розробка концепції проекту	7	136	136	136	1
Виявлення потенційних ризиків	7	136	136	136	1
Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту	7	136	136	136	1
Складання генерального плану проекту	4	135	131	136	0,8
Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл	5	136	136	136	1
Складання попереднього ТЕО	5	136	136	136	1
Формування команди учасників проекту	7	136	136	136	1
Розробка і узгодження проектно-кошторисної документації	7	136	136	136	1
Розробка експортної стратегії	10	136	136	136	1
Розробка комплексу маркетингу	10	136	136	136	1
Формування стратегії управління ризиками	7	136	136	136	1
Пошук партнерів	10	136	136	136	1
Переговори та укладання контрактів	10	136	136	136	1
Контроль поточного стану проекту	10	136	136	136	1
Підготовка звіту про реакцію ринку та споживачів	3	136	136	136	1
Підготовка загального звіту	5	136	136	136	1

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.16. випливає, що у критична зоні (C) знаходиться 18 робіт, у субкритичній – 0, та у резервній зоні (R) – 2 роботи

Знайдемо питому вагу кожної зони за формулами 3.4.-3.6.:

$$C(\%) = \frac{C}{C + S + R}, \quad (3.4),$$

$$S(\%) = \frac{S}{C + S + R}, \quad (3.5),$$

$$R(\%) = \frac{R}{C + S + R}, \quad (3.6).$$

Отже, $C=90\%$; $S=0$; $R=10\%$. Знайдемо коефіцієнт напруженості всього сіткового графіка за формулою 3.7:

$$K_{YCC}(\%) = C(\%) + 0,5S(\%). \quad (3.7),$$

Коефіцієнт напруженості становить 90%. Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що графік реалізації проекту є дуже напружений, а саме на 90%, що говорить про відносну складність реалізації проекту за наміченим графіком.

Тепер обчислимо імовірність завершення проекту у обумовлений термін $T_{дир}$ за формулою 3.8.:

$$P = \Phi(X) = \Phi\left(\frac{T_{дир} - T}{\sigma_{кр}}\right) \quad (3.8),$$

$$\text{Отже, } \Phi=0,7257, \quad X = \frac{137-136}{1,63} = 0,61, \quad P=0,7257*0,61=0,44$$

Ймовірність завершення проекту в визначений термін знаходиться в межах $0,35 < P < 0,65$, тому немає небезпеки зриву термінів проекту.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства

Економічне обґрунтування прийнятих рішень пов'язаних з управлінням міжнародною діяльністю підприємства проводиться шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності.

Транспортування до Словаччини буде здійснюватися автомобілями компаній, які займаються вантажними перевезеннями. Вартість транспортування за даними транспортної компанії Della – 18,9 грн/км. Для вантажівки яка перевозить до 25 т. або до 86 кубометрів [76].

Таблиця 3.17.

Розмір першої запланованої партії поставки до Словаччини

Товар	Габаритні розміри, мм.	Вага, кг
Ванна медична ВОЛНА	2330x1180x850	170
Ванна бальнеологічна АСТРА	2240x975x700	130
ЕКСТРА ванна гідромасажна для рук	1270x960x1160	60
ВАННА ГЕЙЗЕР	2600x1050x1080	265
БАТТЕРФЛЯЙ ванна для підводного душу-масажу	2670x2000x1100	400
TALASSO VICHИ кушетка для грязелікування з опцією душу Віші	2370x985x2170	110
ДШ-2 ЛЮКС душева кафедра	740x890x1120	40

Складено автором на основі [37]

Так, як розмір поставки не заповнюватиме усього автомобіля, то було прийняте рішення про спільні перевезення, організацією яких займається транспортна компанія.

Загальні витрати на транспортування першої партії до Братислави у розмірі 7 одиниць продукції склали 13000 грн.

За умовами першої поставки, ТОВ «Поліпромсинтез» бере на себе витрати на страхування. Вони складають 10% від вартості EXW, тобто 10% від повної собівартості продукції, що в нашому випадку дорівнює 1810 дол. США.

Витрати на пакування та навантажувально-розвантажувальні роботи складають 980 дол. США.

Собівартість всієї продукції становить 18100 дол. США. та складатиме найбільшу частину сукупних витрат.

Згрупуємо витрати на експорт у таблиці 3.18. та розрахуємо рентабельність експорту першої партії обладнання для гідротерапії до Словаччини у 2018р.

Таблиця 3.18.

**Витрати на експорт першої партії обладнання для гідротерапії
до Словаччини**

Вид витрат	Дол. США
Повна собівартість продукції	18100
Витрати на страхування	1810
Витрати на транспортування	480
Витрати на пакування та навантажувально-розвантажувальні роботи	980
Інші накладні витрати	600
Митні платежі	4180
Усього	26150

Джерело: складено автором

В табл. 3.18. розраховано витрати на експорт першої партії обладнання для гідротерапії до Словаччини. Проте необхідно також розрахувати витрати на впровадження проекту та експортні витрати впродовж трьох років. Для цього використаємо табл 3.19.

Таблиця 3.19.

**Витрати на виконання проекту з розширення ринків експорту
до Словаччини, дол. США**

Етап робіт	Повна собівартість	Витрати на транспортування	Витрати на страхування	Митні платежі	Витрати на реєстрацію	Витрати на маркетинг	Інші витрати	Всього
Розробка проекту	2740				3000	1000	3000	9740
Перша поставка (7 од.)	18100	480	1810	4180			1580	26150
Перший рік (15 од.)	38800	980	3880	8950			3380	55990
Другий рік (25 од.)	64650	1780	6465	14943		500	5590	93928
Третій рік (40 од.)	103430	2750	10343	23887		500	8944	149854
Всього	209620	5510	20688	47780	3000	2000	20914	309512

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку основних показників ефективності проекту з розширення ринків експорту доцільно скласти табл. 3.20., в якій представлені вихідні дані.

Таблиця 3.20.

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення, дол. США
1. Вартість проекту (витрати по проекту), дол. США, в т.ч.	309 513
2. Грошові потоки по роках, :	
в 1 рік	79 280
в 2 рік	132 140
в 3 рік	211400
3. Ставка дисконту, %	30%
4. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	3

Джерело: складено автором

Проаналізуємо ефективність запропонованого проекту. Для цього розрахуємо показники, наведені в табл. 3.21

Таблиця 3.21.

Показники ефективності проекту розширення ринків збуту**ТОВ «Поліпромсинтез»**

Показник	Формула	Розрахунок, дол. США	Скорочення
Чистий дисконтований дохід	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC$	$NPV = 88713.5 - 35890 = 52823.5$	B_t - доходи; C_t - витрати; i – ставка дисконту; IC – інвестиції
Індекс прибутковості	$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC$	$PI = \frac{88713.5}{35890} = 2.47$	
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій	$DROI = NPV / PV$ $(CF_{inv}) = PI - 1$	$DROI = 2,47 - 1 = 1,47$	
Дисконтований термін окупності інвестицій	$DPP = \min n$, при якому $\sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+i)^k} \geq IC$	$DPP = 1 + 35890 / 38088,57 = 1,94$ року або 1 рік та 11 місяців	
Показник вигід/витрат	$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$	$BCR = \frac{235380,2}{146667} = 1.6$	

Джерело: розраховано автором на основі [76]

Результати розрахунків ефективності виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини представлені у табл. 3.22.

Таблиця 3.22.

**Оцінка ефективності проекту виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок
обладнання для гідротерапії Словаччини**

Показник	Рік				Сума
	0	1	2	3	
Інвестиції, дол. США	35890	-	-	-	35890
Доходи, дол. США		79280	132140	211400	422820
Витрати, дол. США		29750	93928	149854	273532
Операційний грошовий потік, дол. США		49530	38212	61546	149288
Ставка дисконтування, 30%	1	0,769	0,592	0,455	
Дисконтований операційний грошовий потік, дол. США		38088,57	22621,5	28003,43	88713,5
Дисконтований інвестиційний грошовий потік, дол. США	35890				35890
NPV , дол. США	35890	38088,57	22621,5	28003,43	52823,5
NPV наростаючим підсумком , дол. США	35890	2198,57	24820,07	52823,5	83%
PI					2,47
DROI					1,47
DPP, років					1,94
BCR					1,60

Джерело: розраховано автором

Проект інвестування приймається, оскільки чистий дисконтований дохід є додатнім, індекс прибутковості більший за одиницю, термін окупності дорівнює 1,94 року і він не перевищує допустимого терміну окупності 3 роки. У проект доцільно фінансувати, оскільки BCR є більшим одиниці. Отримані результати розрахунків свідчать про доцільність реалізації проекту.

Метою аналізу проектних ризиків є оцінка всіх їх видів і визначення можливих шляхів їх зниження, доцільності реалізації проекту за наявного ступеня ризику та способів його зменшення. Цей аналіз передбачає виявлення ризиків проекту й їх оцінку з визначенням впливових чинників, пошук шляхів зниження ризику, врахування його за оцінки доцільності реалізації проекту та способу його фінансування.

Для аналізу ризиків проекту виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини приведений їх реєстр у таблиці 3.23.

Таблиця 3.23.

**Реєстр ризиків проекту виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок
обладнання для гідротерапії Словаччини**

Область ризику	Назва ризику	Опис, вплив на проект	Власник ризику («менеджер ризику»)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення
				Вплив	Ймовірність	
Зовнішній	Затримка постачання продукції	Проблеми з поставкою продукції можуть призвести до затримки реалізації проекту	Проектувальник	-	5%	Чітке прописання договірних зобов'язань
	Митні бар'єри	Існування технічних бар'єрів, які містять вимоги до імпортованої продукції	Менеджер ЗЕД	-	9%	
	Зростання курсу іноземної валюти	Загроза витрат, пов'язаних із зміною євро по відношенню до долара	Керівник проекту	-/+	6%	
Внутрішній	Затримка виробу продукції	Проблеми з виробом продукції призведуть до проблем з постачанням	Керівник проекту	+	2%	Чітке прописання договірних зобов'язань

Таким чином, серед ризиків проекту переважають зовнішні ризики.

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники як: дисперсія, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. В цілому, для реалізації проекту по розширенню експорту виділяється три варіанти його реалізації: оптимістичний, нормальний; песимістичний. Розрахунки впливу виявлених ризиків на реалізацію проекту здійснено в табл. 3.24.

Таблиця 3.24.

**Сценарії реалізації проекту виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок
медичного обладнання Словаччини**

Показник	Оптимістичний	Нормальний	Песимістичний
Ймовірність (Pi)	0,3	0,5	0,2
Очікуваний прибуток, дол. США	49530	40000	30000
Математичне відхилення (Mi), дол.США	40859		
Дисперсія D(x)	46508389		
Середньоквадратичне відхилення $\sigma(x)$, дол. США	6819,7		
Коефіцієнт варіації var(x)	0,167		

Джерело: розраховано автором на основі [76]

Отже, отримані розрахунки свідчать, що ризик реалізації оптимістичного або песимістичного сценарію становить 16,7% (нижче середнього). Середньоквадратичне відхилення проекту невелике, отже ризик є мінімальним.

Для того, щоб оцінити міжнародну діяльність ТОВ «Поліпромсинтез» після впровадження проекту по вдосконаленню експортної діяльності за рахунок виходу на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини оцінимо ефективність експорту.

Розрахуємо показники ефективності експортних операцій та рентабельність експорту. Для цього використаємо формули (2.2, 2.3, 2.4). Результати занесемо у табл. 3.25.

Таблиця 3.25.

**Показники ефективності експортних операцій ТОВ «Поліпромсинтез»
до Словаччини**

Показник	Експорт першої партії продукції	Загальний експорт до Словаччини у 2017-2020 рр.
Обсяг доходу від реалізації експортної продукції, дол. США	37000	422820
Собівартість експортованої продукції, дол. США	18100	209620
Витрати на експорт, дол. США	26150	309422
Абсолютна ефективність експорту, дол. США/ дол. США	1,41	1,37
Абсолютний ефект від експорту, дол. США	10850	113398
Рівень рентабельності експорту, %	41,49	36,65

Джерело: розраховано автором

Отже, проведені розрахунки показують, що експорт обладнання для гідротерапії буде досить рентабельним, а сам проект – ефективним. Порівнюючи прогнозовані показники рівня рентабельності експорту до Словаччини та показники рентабельності експорту у 2016 році бачимо, що прогнозовані показники значно більші, аніж наявні. Можна зробити висновок, про доцільність та ефективність впровадження проекту з виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок медичного обладнання Словаччини. Прогнозовані показники ефективності експорту ТОВ «Поліпромсинтез» наведені у табл. 3.26.

Таблиця 3.26.

Прогнозовані показники ефективності експорту ТОВ «Поліпромсинтез»

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017р.*	2018р.*	2019р.*	2020р.*
Обсяг доходу від реалізації експортної продукції, тис. грн.	3956,3	3596,5	4498,0	5638,20	5638,20	7778,76	9205,98	11346,00
Собівартість експортованої продукції, тис. грн	2549,27	2351,67	3100,31	3973,17	3973,17	5020,77	5718,72	6765,78
Витрати на експорт, тис. грн	2967	2733,34	3598,4	4623,32	4886,30	6135,05	7159,38	8669,38
Абсолютний ефект від експорту, тис. грн	989,3	863,16	899,6	1014,88	751,90	1643,71	2046,60	2676,62
Рівень рентабельності експорту, %	33,34	31,58	25	21,95	15,39	26,79	28,59	30,87

Джерело: розраховано автором

Для детальнішого розгляду прогнозованих показників ефективності експортної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез» після впровадження проекту виходу на ринок медичного обладнання Словаччини доцільно розглянути рис. 3.5.

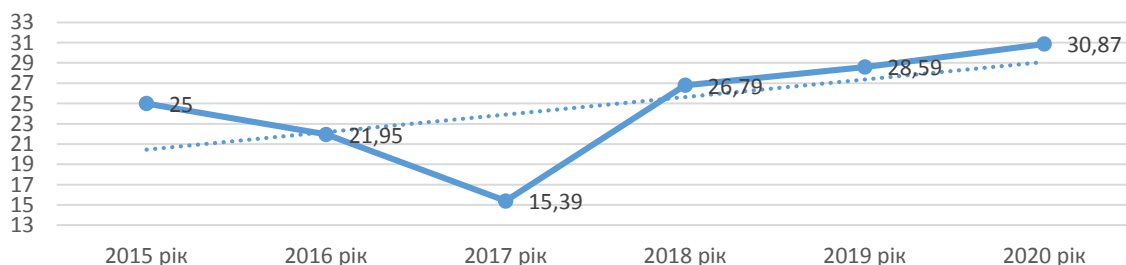


Рис. 3.5. Прогнозований рівень рентабельності експорту ТОВ «Поліпромсинтез»

Джерело: складено автором на основі табл. 3.26.

Дослідивши прогнозовані дані ефективності експортної діяльності ТОВ «Поліпромсинтез» очевидним є те, що впровадження проекту виходу підприємства на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини є доцільним та позитивно вплине на експортну діяльність підприємства, на що вказує розрахунок абсолютної ефективності експорту та рівня рентабельності експорту, а також підвищить прибутки компанії та дасть поштовх розширювати експортну діяльність за рахунок збуту на нові ринки Європи.

Висновки до розділу 3

Задля зміцнення позиції на міжнародному ринку ТОВ «Поліпромсинтез» було запропоновано такі напрямки вдосконалення міжнародної діяльності підприємства, як:

- Вихід на зовнішній ринок з новим товаром, а саме, на ринок Казахстану продаж акрилових ванн ТМ «EGO» та ТМ «Riva pool», які успішно реалізуються на території України. Проте, при аналізі даного проекту було виявлено, що товар ТОВ «Поліпромсинтез» не буде конкурентоздатним на ринку Казахстану, адже цінова конкуренція та популярність виробника є найбільш вагомими факторами при здійсненні покупки ванни.

- Покращення нормативно-правової бази підприємства за рахунок отримання сертифікатів серії ISO 9001, ISO 13485 з оцінки системи менеджменту якості підприємства. Це дозволить здійснити вихід підприємства на нові ринки, адже дана сертифікація є обов'язковою для виробників медичного обладнання у багатьох країнах, а також підвищить конкурентоздатність компанії на вже існуючих ринках.

- Організація відділу ЗЕД на ТОВ «Поліпромсинтез». На даний момент на підприємстві є лише менеджер ЗЕД. Організація відділу ЗЕД дозволить збільшити обсяги експорту, зменшити витрати на роботи, що виконуються іншими організаціями по здійсненню ЗЕД.

- Участь в міжнародних публічних закупівлях також дозволить збільшити прибутки компанії, адже даний вид закупівель наявний майже на всіх

зовнішніх ринках медичного обладнання. Проте, вона вимагає більше ресурсних затрат, але є оправданою.

— Вихід на ринок медичного обладнання Словаччини з обладнанням для гідротепарії. Ринок Словаччини, на даний момент, є найбільш доцільним з поміж інших проаналізованих європейських ринків. Впровадження проекту виходу підприємства на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини позитивно вплине на експортну діяльність підприємства, на що вказує розрахунок абсолютної ефективності експорту та рівня рентабельності експорту, а також підвищить прибутки компанії та дасть поштовх розширювати експортну діяльність за рахунок збуту на нові ринки Європи.

Також для вдосконалення діяльності ТОВ «Поліпромсинтез» рекомендується впроваджувати нові НДДКР, підвищувати конкурентоздатність продукції, завдяки зменшенню собівартості та покращенню якості, впроваджувати заходи по збільшенню ефективності маркетингу та продаж, поглиблювати співробітництво зі стратегічними партнерами, а також шукати виходи на нові ринки та використовувати їх для збуту продукції і розвивати міжнародні проекти партнерства на ринках експорту.

ВИСНОВКИ

Ринок медичного обладнання – один із найбільш динамічних ринків в Україні та світі та включає в себе ринок фізіотерапевтичного обладнання. Глобальний ринок фізіотерапевтичного обладнання оцінюється в 19 786,3 млн. дол. США до 2019 року при середньому темпі зростання 6,8% з 2014 (14240,0 млн. дол. США в 2014 році) до 2019 року.

Основні драйвери зростання:

- зростання чисельності старіючого населення;
- популяризація активного способу життя;
- реформи в сфері охорони здоров'я;
- розвиток медичного туризму;
- інтенсивне зростання ринку через великі інвестиційні можливості і розвиток інфраструктури охорони здоров'я, технологічні досягнення

ТОВ «Поліпромсинтез» - провідний український виробник акрилових гідромасажних ванн і обладнання для гідротерапії.

Після проведення дослідження можна зробити висновок, що підприємство досить непогано проводить свою господарську діяльність. На підприємстві чітка організаційна структура управління. ТОВ «Поліпромсинтез» забезпечене кваліфікованим персоналом, що вказує на здатність до прогресивного та гнучкого управління.

Проаналізувавши показники оцінки фінансово-майнового стану підприємства, ми побачили, що підприємство є досить рентабельним і має задовільні показники фінансово-господарської діяльності. Не дивлячись на те, що після зростання рентабельності, у 2016 р. ми спостерігаємо спад, рентабельність діяльності становить 0,16 а головний показник прибутковості - 134,49%. Отже, підприємство добре функціонує. ТОВ «Поліпромсинтез» є ліквідним. Коефіцієнт покриття становить 2,08, тобто активів є більше ніж зобов'язань аж у 2 рази більше.

Компанія «Поліпромсинтез» виробляє дві лінійки побутових акрилових ванн, в тому числі і гідромасажні - торгові марки EGO і RIVA pool, а також

обладнання для гідротерапії. Проте після аналізу експортної діяльності було виявлено, що експортується лише медичне обладнання.

Оцінивши структуру обсягів та динаміку збуту продукції було виявлено, що акрилові ванни у 2016 році становили 2740шт. Експортовано 140шт. обладнання для гідротерапії, а всього реалізовано 673шт.

Експортні продажі становлять лише 9,35% від загального обсягу. Продукція експортувалася у 2016 році в такі країни, як Казахстан, Сербія, Іспанія, Марокко та Грузія. Проте не у всі країни поставки є регулярними, тому необхідним є вдосконалення експорту.

Дослідження імпорту показало, що ТОВ «Поліпромсинтез» є імпортозалежним підприємством. Імпортних матеріалів у виробництві використовується від 60% до 80 % в залежності від виду діяльності. Підприємство імпортує сировину з таких країн, як Китай, Чехія, Франція та Австрія. Більшість заключених контрактів є довгостроковими, а постачальники – надійними.

Було виділено такі основні проблемні аспекти у організаційно-економічному розвитку міжнародної діяльності:

- 1) зниження рентабельності експорту підприємства;
- 2) вихід з ринків Росії та Білорусії, куди ТОВ «Поліпромсинтез» довгий час експортувало свою продукцію;
- 3) експорт лише частини продукції, що виробляється підприємством;
- 4) недостатня нормативно правова база.

Задля зміцнення позиції на міжнародному ринку ТОВ «Поліпромсинтез» було запропоновано такі напрямки вдосконалення міжнародної діяльності підприємства, як:

– Вихід на зовнішній ринок з новим товаром, а саме, на ринок Казахстану продаж акрилових ванн ТМ «EGO» та ТМ «Riva pool», які успішно реалізуються на території України. Проте, при аналізі даного проекту було виявлено, що товар ТОВ «Поліпромсинтез» не буде конкурентоздатним на ринку Казахстану, адже цінова конкуренція та популярність виробника є найбільш вагомими факторами при здійсненні покупки ванни.

– Покращення нормативно-правової бази підприємства за рахунок отримання сертифікатів серії ISO 9001, ISO 13485 з оцінки системи менеджменту якості підприємства. Це дозволить здійснити вихід підприємства на нові ринки, адже дана сертифікація є обов'язковою для виробників медичного обладнання у багатьох країнах, а також підвищить конкурентоздатність компанії на вже існуючих ринках.

– Організація відділу ЗЕД на ТОВ «Поліпромсинтез». На даний момент на підприємстві є лише менеджер ЗЕД. Організація відділу ЗЕД дозволить збільшити обсяги експорту, зменшити витрати на роботи, що виконуються іншими організаціями по здійсненню ЗЕД.

– Участь в міжнародних публічних закупівлях також дозволить збільшити прибутки компанії, адже даний вид закупівель наявний майже на всіх зовнішніх ринках медичного обладнання. Проте, вона вимагає більше ресурсних затрат, але є оправданою.

– Вихід на ринок медичного обладнання Словаччини з обладнанням для гідротерапії. Ринок Словаччини, на даний момент, є найбільш доцільним з поміж інших проаналізованих європейських ринків. Впровадження проекту виходу підприємства на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини позитивно вплине на експортну діяльність підприємства, на що вказує розрахунок абсолютної ефективності експорту та рівня рентабельності експорту, а також підвищить прибутки компанії та дасть поштовх розширювати експортну діяльність за рахунок збуту на нові ринки Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №29. – Ст. 377. – (Зі змін. та допов.).
2. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти: 2-ге вид., перероблене і доп. / В.В Козик, Л.А. Панкова, Я.С Карник.- К.: Центр навчальної літератури, 2014. с.65.
3. ЗЕД підприємств: [підручник для вузів] / І. В. Багрова, Н. У. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. - К.: Вища освіта. Центр навчальної літератури, 2011. – 456с. ISBN 966-8081-58-7.
4. Митний кодекс України: Закон України №4495-VI від 13.03.2012 р. [Електронний ресурс] // Голос України. – 2012, 21 квітня – №73. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
5. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навч. посіб. / А. Р. Дунська; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К. : Кондор, 2013. - 687 с. - Бібліогр.: с. 658-673 – укр.
6. 2. Боб Ю. В., Недбалюк О. П. Суть і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні: Стаття. – КНЕУ, 2016. [Електронний ресурс]: <http://intkonf.org/bob-yuv-nedbalyuk-op-sut-i-perspektivirozvitku-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-v-ukrayini/>
7. Деркач М.С. Финансовый контроль в экспортно-импортных отношениях / Деркач М.С., Орлов С.В., Криштоп В.Д. – Экономика Украины. – 1999. – №1. – с.90-91.
8. Янковский Н.А. Структура управления внешнеэкономической деятельностью предприятия : Янковский Н.А. – Донецк: ДонГУ, 2012. – 254 с. – ISBN 5-7749-0062-2.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Видавництво 2-ге, доповнене і перероблене. – Київ: Атака, 2016. – 414 с.

10. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств // Держава та регіони. – 2014. – №2. – С. 50–53.
11. Філатов С.А., Мізюк Н.А. Управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного машинобудівного підприємства / С.А. Філатов, Н.А. Мізюк // Вчені записки Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 39. – К., 2015. – 160 с. —. ISSN 2307-6968
12. Бартанов А.С. Экономическая диагностика предприятия : [Учебное пособие] / Бартанов А.С. – М., 2001. – 345 с. - ISBN 5-87057-210-6.
13. Мандзюк, О. М. Сутність та особливості організаційно-економічного механізму трансформації відносин власності [Текст] / М. О. Мандзюк // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. – 2016. – №2. – С. 140.
14. Вівчар О. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. [Електронний ресурс]/ О Вівчар, Н. Копитін – Київ 2016. – Режим доступу http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/290/2/GEB_2009_No2-O_ShepherdKey_aspects_of_improving_the_efficiency_24.pdf
15. Цибуленко М.О. Організаційно-економічні аспекти здійснення ЗЕД на підприємствах України під час кризи [Електронний ресурс] / М.О. Цибуленко, А.Р. Дунська. – К.:НТУУ «КПІ», 2015 . – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/73394/68771>
16. Гаркуша О. О. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: Автореф. [Електронний ресурс]: <http://masters.donntu.edu.ua/2003/fem/garkusha/diss/index.htm>
17. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. – Л.: Афінa, 2014. – 140 с.
18. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас. - К. : Фінансист, 2015. - 653 С.
19. Козак К.С. Зовнішньоекономічна діяльність / Козак К. С. - 2-ге видання; розроблено та доповнено – Київ-Центр навч. літератури, 2016 – 47 с.

20. Дем'янченко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Економіка, фінанси, право. – 2015. – №2. – с. 22-28
21. С. М. Карбованик: Фінансова підтримка малого та середнього бізнесу у сфері зовнішньої торгівлі / С.М. Карбованик – Фінанси України. – К. : 2002, №7. – 60 с.
22. Клочко В. П. Зовнішньоторгівельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків: актуальні проблеми економіки / В. П. Клочко– К. : – 2015. №11(29). – 141 – 153 с.
23. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: Монографія. – К.: Знання, 2007. – 448 с.
24. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Ходоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
25. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібник /Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С. та ін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 608 с
26. Ковтун Е. О., Дронов Д. В. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств. [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64169.doc.htm
27. Кудлай В. Г. Особливості експортно-імпортової діяльності у зовнішньоекономічній діяльності України // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – №3. – С. 3–9.
28. Базалицький Д.М. Організаційно-економічна модель зовнішньоекономічної діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com /7_NITSB_2012/Economics/2_103093.doc.htm
29. Чумікова Т.І. Організаційно-економічні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22331/1/165.pdf>
30. Малярець Л. М., Проскуріна Н. В. Методичне забезпечення

формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. // Бізнес інформ. – Харків : ХНЕУ, 2012. – №6. – С. 32-35.

31. Машталір Я. П. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 54–57.

32. Михайлов В. С. Методичні аспекти розрахунків експортних цін суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №5(36). – С. 68-72

33. Мировой рынок медицинского оборудования в 2014-2018 годах будет ежегодно расти на 6,2% [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.abercade.ru/research/industrynews/11444.html>

34. Миклашова Е.В. Сравнительный анализ состояния и развития рынков торговли медицинским оборудованием в России и за рубежом // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2015/07/56036>

35. Офіційний сайт консалтингової компанії «Делойт». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/ru/ru.html>

36. Офіційний сайт статистического портала «Статиста». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.statista.com>

37. Офіційний сайт ТОВ «Поліпромсинтез» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://polypromsyntes.com.ua/ua>

38. Огляд стану медичного обладнання ринку України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-sostoyaniya-ukrainskogo-rynka-medicinskogo-oborudovaniya>

39. Кокушкина И.В. «Международная торговля. Конъюнктура и прогнозирование мировых рынков товаров и услуг». Рабочая тетрадь-конспект.- СПб: Изд-во Юридического института, 2012.

40. Сайт организации Всемирного Банка . [Електронний ресурс] – Режим доступу:

41. Маркетинговий аналіз, здійснений ТОВ «Поліпромсинтез», 2016р.
42. Портер М.Е. Конкуренція: перекл. з англ. - К.: ІД Вільямс, 2005 - 608с.
43. Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. Стратегічний менеджмент, М: Проспект, 2003, 334с.
44. Офіційний сайт державної фіскальної служби України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>
45. Маркетингове дослідження ринку виробів медичного призначення в Казахстані [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.marketingcenter.kz/2016/08-11-rynok-izdeliya-meditsinskogo-naznacheniya-imn.html#tree-ua>
46. Офіційний сайт ТОВ «МК Інтерна» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.physio.kz/about/>
47. Incoterms 2010: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://anvay.ru/incoterms-ddp>
48. Систему здравоохранения Беларуси переводят в режим жесткой экономии [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://naviny.by/rubrics/society/2016/01/27/ic_articles_116_190835
49. Інфографіка: що відбувається з імпортом та експортом в Україну [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/business/1402923-infografika-shcho-vidbuvaetsya-z-importom-ta-eksportom-v-ukrayinu>
50. Офіційний сайт Українського наукового інституту сертифікації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uni-cert.ua/sertifikatsiya-smk/>
51. Офіційний сайт проекту «Doing business – 2018» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
52. Специфіка вибору акрилових ванн [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.o-vannoy.ru/vanny/akrilovye-proizvoditeli/#h3_13938
53. Офіційний сайт ТОВ «Поліпромсинтез». ТМ «Riva pool». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rivapool.com/ua/de-pridbati.html>

54. Офіційний сайт ТОВ «KOLO» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kolo.ua>
55. Офіційний сайт ТОВ «CERSANIT» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.cersanit.com.ua/>
56. Офіційний сайт ТМ «Kollerpool» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kollerpool.com.ua/>
57. Офіційний сайт ТМ «RAVAK» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ravak.ua/>
58. Офіційний сайт ТЦ «НОВА ЛІНІЯ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.nl.ua/ua/santehnika/vanni/vanni>
59. Ринок сантехніки Казахстану. Аналітичний звіт за 2017 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sputniknews.kz/economy/?id=2337523&date=20170525T095900>
60. Офіційний сайт ТОВ «Triton» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://3tn.ru/>
61. Офіційний сайт ТМ «Eago» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eago.kz/>
62. Офіційний сайт магазину «Accurate. Все для ванни» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vsedlyavanny.kz>
63. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/kzt>
64. Закон Республіки Казахстан від 14 листопада 1996 р. № 1389 «Про ставки митних зборів на товари, що ввозяться» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premier_ministr_rk/vneshneekonomicheskaya_deyatelnost/id-P960001389_/
65. Фінансування охорони здоров'я у деяких європейських країнах. Світовий Банк. Звіт підготовлений доктором Тихомиром Стризепом. 2017 р.
66. Офіційний портал Електронні щоденні тендери. Електронна версія Додатку до Офіційного вісника Європейського Союзу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ted.europa.eu>

67. Офіційний сайт ТОВ «ЮНІЗДРАВ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://unizdrav.sk/tovar/2197/schodik-jednostupnovy>
68. Остапенко Т.І. Організаційні структури управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Тетяна Остапенко Збірник наукових праць ДЕТУТ Серія «Економіка і управління», 2013, Вип.23-24
69. Офіційний сайт «Центру систем менеджменту якості» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://center-smk.ru/iso9001/chto-nujno-dlya-iso9001/>
70. Офіційний сайт ДП «Український медичний центр сертифікації» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.umcs.org.ua/posluhy/sertyfikatsiia-iso-13485>
71. Агенство сертификации и консалтинга. Офіційний сайт.[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.direktiva.com.ua/iso-13485>
72. Офіційний сайт ТОВ «Медексім» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.medexim.sk/ru/produkty/gidroterapija/>
73. Офіційний сайт ТОВ «Хірана» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.chirana-progress.sk>
74. Офіційний сайт ПрАТ «МеденІнмед» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.meden.com.pl/produkt/9/aquanea/>
75. Офіційний сайт ТОВ «Траутвайн» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.trautwein-gmbh.com/index.php?de_physikalische_therapie
76. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с

П'ятифакторна модель М. Портера для ТОВ «Поліпромсинтез»

Фактор 1. «Загроза появи нових конкурентів в галузі».

Загроза появи нових конкурентів в галузі залежить від «висоти» і кількості вхідних бар'єрів у галузь.

На цільових ринках працює досить невелика кількість фірм. Щодо ринку України, то виробником обладнання для гідротерапії є лише ТОВ «Поліпромсинтез», проте також досить вагоме місце займають фірми-імпортери. Особливості виробничого процесу галузі такі, що потребують досить дорогого обладнання та технологій, а також необхідну кваліфікацію персоналу

Слід говорити і про наявність середніх капітальних витратах входу в галузь. Але в даному випадку вхідним бар'єром буде те, що, фірми, які займають велику ринкову частку, володіють специфічними технологіями і тривалими господарськими зв'язками з основними покупцями. Тому можна говорити про наявність певного бар'єру входу у вигляді капітальних витрат на обладнання і технологію. Потенційним конкурентам буде потрібно збільшувати витрати на переключення споживачів на продукт нового конкурента. Також бар'єром є реєстрація фірми, як виробника медичного обладнання. Так, як в Україні ця процедура є досить бюрократизованою та часозатратною.

Доступність каналів розподілу і постачання. Даний вид бар'єру входу в галузь в даному випадку середній. Ємність цільових ринків досить невелика, а вплив на споживчу поведінку фірм-продавців значний. Більшість покупців залежні від державного фінансування, а система збуту є досить специфічною, оскільки більшість закупівель здійснюється на тендерній основі. Підприємства вважають за краще протидіяти конкурентам за рахунок додаткових сервісних зусиль в обслуговуванні споживачів, використання передових технологій, а також за допомогою оперування цінами на свої товари.

Для отримання кількісної оцінки впливу факторів, введемо показники бальної оцінки. Для визначення абсолютного впливу фактора приймемо 10-ти бальну систему оцінювання.

Сформуємо оцінку для кожного елемента даного чинника.

Розрахунок впливу фактора загрози появи нових конкурентів в галузі

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Обмеженість каналів розподілу та постачання	0,4	7	2,8
2. Капітальні витрати входу в галузь	0,3	6	1,8
3. Опір, який чиниться існуючими фірмами	0,2	5	1
4. Економія від масштабу виробництва існуючих у галузі конкурентів	0,1	6	0,6
РАЗОМ	1,0		5,2

Як можна бачити з таблиці, вплив даного чинника досить великий, оскільки в тій чи іншій мірі опір входу в галузь з боку існуючих підприємств є.

Фактор 2 «Загроза появи товарів або послуг-замінників».

До замінникам в даному випадку можна віднести продукти, що задовольняють ті ж потреби, що й існуючі в галузі основні види продукту. Ступінь загрози появи послуг-замінників буде залежати від двох чинників:

1) Ступінь відповідності ціни і характеристики послуг-замінників і основних товарів. Включає в себе визначення основної характеристики продукту, який пропонують всі компанії галузі.

Даний чинник може негативно вплинути на конкурентне середовище в галузі наступним чином: якщо в галузь увійдуть нові учасники з технологіями, що забезпечують існуючі потреби, мають той же рівень якості, але дещо менші ціни, то сила конкуренції в галузі зросте: існуючі

учасники будуть змушені за рахунок зниження цін на свої послуги підтримувати лояльність споживачів.

- 2) Готовність покупця перейти на продукт-замінник.

Розрахунок впливу фактора загрози появи товарів або послуг-замінників

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Ступінь відповідності ціни і характеристики послуг-замінників і основних товарів	0,6	7	4,2
2. Готовність покупця перейти на продукт-замінник	0,4	6	2,4
РАЗОМ	1,0		7,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Очевидно, що фактор появи товарів-замінників є досить вагомим. Підсумкова оцінка його впливу становить 7,6.

Фактор 3. «Важелі впливу покупців».

Чим сильніше діють важелі впливу покупців, тим нижчі будуть витрати по веденню справи. Відповідно і прибуток компанії, учасника галузі буде вищим. Даний фактор формує свій вплив за рахунок наступних сил:

- 1) Кількість споживачів і обсяг їхніх покупок. Чим менше покупців і чим більші обсяги їх покупок, тим сильнішими будуть важелі впливу.
- 2) Кількість і розмір компаній-постачальників продукту.
- 3) Наявність товарів-замінників і витрати з переходу на них.

Якщо витрати з переходу на товар-замінник невеликі, то вплив споживачів буде відповідно сильнішим. У даному випадку, продукт галузі є уніфікованим і розрізняється тільки по тому, які параметри найбільш підходять клієнту. У тих випадках, коли мова йде про покупку товарів для реалізації на споживчому ринку витрати з переходу на продукт іншого виробника будуть невеликі. У тих же випадках, коли мова йде про довгострокове співробітництво, витрати з переходу на послуги іншого постачальника можуть бути досить значними. Крім того, від індивідуальних особливостей потреб замовника залежить те, технологія якого постачальника підійде найбільше. Тому в даному випадку однозначно можна говорити про наявність певної сили впливу замовників на галузь.

Розрахунок впливу фактору впливу покупців на галузь

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Кількість споживачів та обсяг їх покупок	0,6	9	5,4
2. Кількість і розмір компаній-постачальників продукту	0,3	8	2,4
3. Наявність товарів-замінників і витрати з переходу на них	0,2	7	1,4
РАЗОМ	1,0		9,2

Фірми-учасники галузі повинні отримувати ресурси, необхідні для здійснення своєї діяльності. Ці ресурси поділяються на чотири категорії: людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні.

Розрахунок оцінки впливу фактору впливу постачальників на галузь

Фактор / ресурс	Значимість ресурсу	Бал ресурсу	Підсумкова оцінка ресурсу	Вага фактора	Бал фактора	Оцінка
1. Унікальність і дефіцит ресурсу, що поставляється: Людські Фінансові Матеріальні Інтелектуальні	0,15 0,4 0,4 0,05	3 5 4 3	0,45 2,00 1,6 0,15	0,15	4,2	0,63
2. Витрати з переходу на інший ресурс: Людські Фінансові Матеріальні Інтелектуальні	0,15 0,4 0,4 0,05	3 4 3 1	0,45 1,6 1,2 0,05	0,25	3,3	0,825
3. Кількість галузей, що мають потребу у даному ресурсі Людські Фінансові Матеріальні Інтелектуальні	0,15 0,4 0,4 0,05	7 8 3 4	1,05 3,2 1,2 0,2	0,3	5,65	1,695
4. Кількість і розмір фірм-постачальників ресурсу Людські Фінансові Матеріальні Інтелектуальні	0,15 0,4 0,4 0,05	1 7 5 1	0,15 2,8 0,2 0,05	0,3	3,2	0,96
РАЗОМ						4,11

Фактор 5. «Рівень конкуренції в галузі».

Конкуренція в галузі відбувається на цінній, так і на нецінній основі. Цінна конкуренція має місце в галузі між підприємствами, орієнтованими на великі замовлення. Нецінна конкуренція проявляється в галузі у вигляді пропозиції додаткових сервісних послуг. Нецінна конкуренція проявляється на тих ринкових сегментах, де відсутні дрібні фірми.

Розрахунок впливу фактора існуючої конкуренції в галузі

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. «Висота» входних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі	0,4	4	1,6
2. Зрілість галузі та продукту	0,25	7	1,75
3. Ступінь прихильності бренду	0,15	8	1,2
4. Важелі впливу покупців і наявність замінників	0,2	9	1,8
РАЗОМ	1,0		6,35

Розрахунок впливу факторів, що впливають на стан галузі з урахуванням середньозваженої оцінки кожного фактора дозволяє отримати приблизну оцінку ступеня конкурентного середовища в аналізованій галузі.

Обов'язки кадрового складу проекту виходу ТОВ «Поліпромсинтез» на ринок обладнання для гідротерапії Словаччини

Кадрова складова	Обов'язки	Кваліфікація та вимоги
Ініціатор	Є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозицій по здійсненню проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта - Знання англійської мови - Підтримання ініціативи проекту - Внесок пропозицій - Контроль чіткості та вчасності виконання поставлених задач
Керівник проекту	Керівник вищої ланки, який курирує проект, забезпечує загальний контроль і підтримку проекту фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Проектний менеджер відповідає за досягнення проектом кінцевих цілей і реалізацію вигод для організації	<ul style="list-style-type: none"> - вища економічна освіта; - лідерство в колективі; - досвід роботи над аналогічними проектами (3 роки і більше); - знання англійської мови на рівні вище-середнього; - добрі комунікативні здібності; - уміння ухвалювати обґрунтовані рішення і добиватися їх чіткого виконання; - уміння делегувати повноваження.
Менеджер ЗЕД	На основі комплексного вивчення і аналізу зовнішніх ринків, співвідношення попиту і пропозиції розробляє поточний і перспективний план виходу на зовнішній ринок, оцінює ефективність та прибутковість виконання зовнішньоекономічних проектів; визначає стратегію з урахуванням прийнятого рівня ризику; оцінює експортний потенціал; планує та прогнозує обсяги реалізації експортної продукції; проводить моніторинг основних конкурентів на ринку Словаччини; прогнозує попит на продукцію; забезпечує декларування і своєчасне митне оформлення експортно-імпортних вантажів підприємства;	<ul style="list-style-type: none"> - повна вища освіта напряму «Менеджмент ЗЕД» - досвід роботи не менше 2 років - знання англійської мови (усної та письмової) на рівні вище-середнього; - добрі комунікативні здібності; - знання комп'ютера на рівні

	Складає звітність про поточний та кінцевий стан проекту	професійного користувача
Маркетолог	Спеціаліст по аналізу ринку та просування товарів	- Вища професійна (економічна) освіта - стаж роботи на посаді маркетолога не менше 3 років.
Проектувальник	Виконує за контрактом проектно-дослідницькі роботи в межах проекту. Вступає в договірні відносини з ініціатором проекту	- Вища освіта - Стаж роботи не менше 2 років
Юрист	Укладення юридично завірених договорів з постачальниками	- Вища юридична освіта; - Знання англійської на рівні вище середнього; - Стаж роботи не менше 3 років
Спеціаліст з документообігу	Готує матеріали для укладання контрактів з іноземними фірмами, організовує реєстрацію зовнішньоекономічних договорів (контрактів); веде облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів; бере участь у моніторингу виконання робіт партнерами	- Повна або неповна вища економічна освіта; - Знання англійської мови на рівні вище середнього; - знання комп'ютера на рівні професійного користувача
Менеджер з продажу	<ul style="list-style-type: none"> Пошук та партнерів; перевірка якості товару, його строки реалізації та цінової категорії; оформлення необхідних для замовлень документів; проведення переговорів; пряма робота з постачальниками і аналізування ринку збуту; підтримка хороших ділових відносин з постійними постачальниками; надання керівництву фірми звіту про свою роботу щомісяця і відсоток виконаного плану. 	- Повна вища економічна освіта; - Знання англійської мови; - знання комп'ютера на рівні професійного користувача - добрі комунікативні здібності.